

مهارات إدارة الصراع

CONFLICT MANAGEMENT SKILLS

مهارات
تطوير
الأداء ٣٣

الصراعات الإدارية
وتأثيراتها على الأداء



دكتور محمد عبد الغني حسن

إهداء ٢٠١٣

الاستاذ غنّ الله فيصل بدوى
جمهورية مصر العربية

مهارات إدارة الصراع

**CONFLICT-MANAGEMENT
SKILLS.**

الصراعات الإدارية وتأثيراتها
على الأداء

دكتور

محمد عبد الفتاح حسن

جميع حقوق الطبع محفوظة للمؤلف
مركز تطوير الأداء والتنمية

153 ش جسر السويس / مصر الجديدة
6376560 / 6363887 / 6398677 / 6382228
فاكس : 6398677
Mobil:012 3118664

الطبعة الأولى

2000-2001

دفع الإيداع. بدار الكتب

2820 / 2000

الترقيم الدولي

I.S.B.N

إهداء...

من حقنا أن نقتلهم
ونقتلهم حول تأكيد
أفكارنا واتجاهاتنا
ومن حق أنفسنا ومجتمعنا
ألا ندمر أنفسنا ، ولن
يتحقق ذلك إلا بتعلمنا
كيف يمكننا أن ندير
صراخاتنا .

دكتور

محمد عبد الغني حسن

التقديم

ليس الصراع بالأمر الحديث ، فقد كان ولا يزال محل اهتمام المهتمين بعلوم الإدارة والنفس والاجتماع ، وتزايد اهتمام الإداريين بمهارات إدارة الصراعات المختلفة بين العاملين حيث تعاني التنظيمات أنواعا كثيرة من الصراعات تستحوذ على الاهتمام والوقت ، بجانب تأثيرها السلبي على قدرة المنظمة.

ومن الصعب الاهتمام بالتطوير الإداري دون أن يشمل ذلك دراسة أثر الصراع على السلوك الإنساني ، ولا نستطيع ان نتجاهل النتائج البدنية والنفسية على الأفراد ، ولذلك تتحمل الإدارة المتميزة مسئولية تحجيم الصراعات إلى أدنى مستوياتها والسعى الدائم إلى تصفية الأجواء بين العاملين .

وبرغم ما يحمله الصراع من آثار سلبية إلا أنه لا يخلو من نتائج إيجابية تسعى الإدارة أو القيادة إلى استثمارها لصالح المنظمة .. إلا إن الإدارة لا تستطيع أن تتجاهل الصراعات المتنامية في المنظمة ، فهي تتدخل بكل الوسائل الشرعية الممكنة وتتدخل أيضا عند تنعدم الصراعات أو تنخفض عن المستوى المرغوب فيه .

وإذا كان تركيزنا الآن على تطوير مهارات إدارة الصراع في المنظمات بأشكالها المختلفة فهذا لا يعنى

أننا لا نهتم بإدارة الصراعات فى الحياة الاجتماعية فهناك ارتباط كبير بين الجانبين حيث يؤثر كل منهما فى الآخر.

ولم تسعد الأساليب القديمة لإدارة الصراعات صالحة للاستخدام اليوم حيث تعقدت العلاقات بشكل يصعب معه استخدام التأثير الاجتماعى فقط فى حل الصراعات بين الأفراد داخل المجتمع أو التنظيم.

لقد ظهر العديد من المهارات التى ارتبطت بشكل وثيق بمهارات إدارة الصراع مثل مهارات التفاوض وإدارة الأزمات والعمل الجماعى والتفكير الابتكارى والقيادة وإدارة الأداء والاتصال والعرض والتقديم والحوار والمناقشات والضغط الإدارى .

ومن خلال هذا الكتاب نحاول أن نقدم للقارئ والمكتبة العربية جهداً علمياً وعملياً يساعد المنظمات والعاملين فيها على الاستثمار الصحيح والأمثل لجهودهم فى الإدارة الإيجابية للصراع .

والله ولي التوفيق

د . محمد عبد الغنى حسن

الباب الأول

الصراع

المفهوم ... والمراحل

*CONFLICT
CONCEPT AND STAGES*



الباب الأول

الصراع

المفهوم... والمراحل

Conflict

Concept & Stages

أولاً ... ما هو الصراع ؟

ثانياً ... مراحل الصراع ؟

ثالثاً ... العوامل التي تؤثر على الصراع.

رابعاً ... أسباب الصراع.



أولاً : ما هو الصراع ؟

What is Conflict?

الصراع هو خلاف بين شخصين أو أكثر تبدو مصالحهم أو اهتماماتهم غير متوافقة .

والصراع حقيقة من حقائق الحياة التي يواجهها الإنسان يومياً ، وعندما يشعر بالصراع يسعى من أجل إيجاد طريقة للتعامل مع الموقف المسبب وتتطلب مواجهة الصراعات رد فعل فيسولوجياً من الإنسان في الكثير من الأحيان حيث يصبح في حالة من الإثارة والاستنفار ، والاستمرار في هذه الحالة لفترة طويلة من الزمن يشكل ضغطاً عصبياً حيث يصبح الفرد غاضباً وحائراً وخائفاً في نفس الوقت . وقد يؤدي ذلك إلى عجزا نفسي وبدني في بعض الأحوال .

والإنسان في صراع دائم مع نفسه طالما أراد الاختيار أو المفاضلة ، أو مع الآخرين طالما اختلفت الآراء والاتجاهات والمصالح .

وبعض أنواع الصراع بما تكون سهلة المواجهة وفيها يمكن اتخاذ القرار المناسب بالسرعة المناسبة وبأقل قدر من التردد ، وفي نفس الوقت هناك مواقف أكثر تعقيداً يصعب التعامل معها .

ومصطلح الصراع في العلوم الإنسانية يرتبط بمفهوم العلاقة الاجتماعية أو الارتباط والتعلق المتبادل بين الأفراد ويمكننا أن نحصر الصراع من خلال هذا المفهوم في ثلاث درجات :-

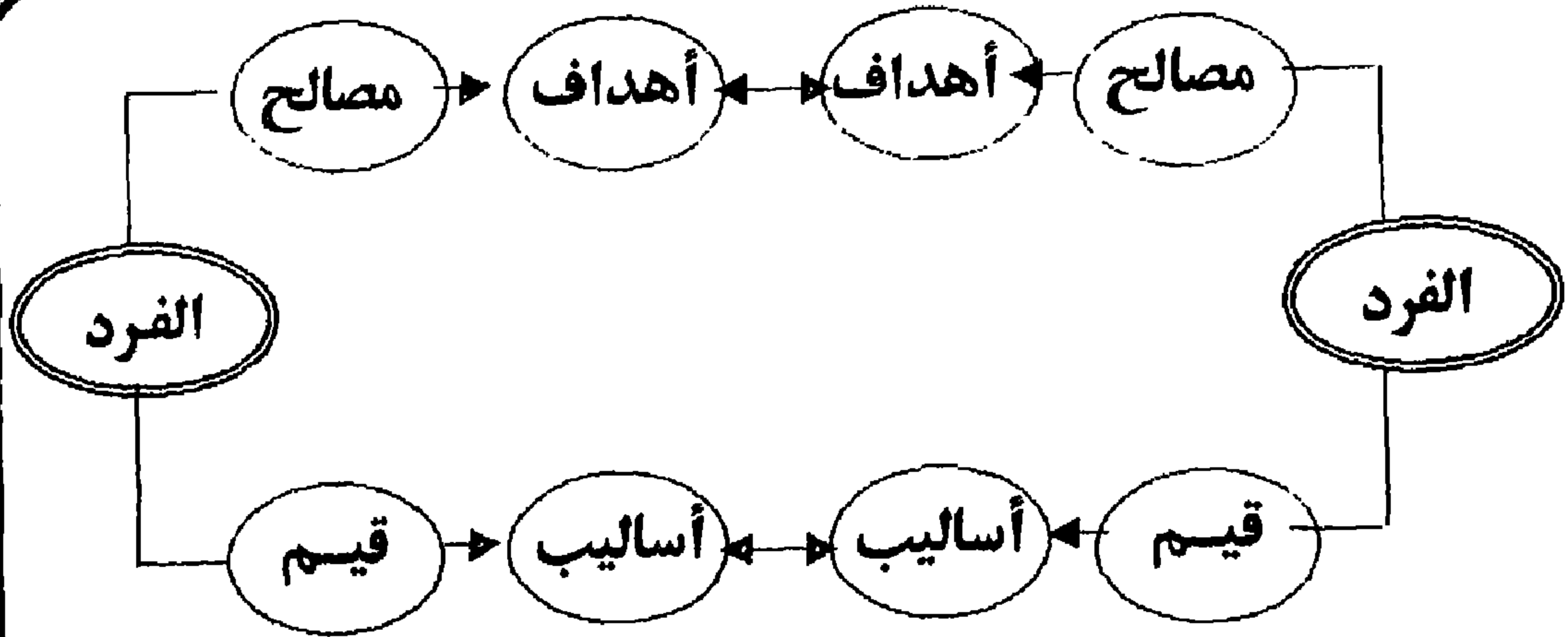
- الصراع الداخلي (تنازع نفسي داخل الفرد).
- الصراع داخل الجماعة (النزاع بين أفراد الجماعة الواحدة).
- الصراع التنظيمي (النزاع داخل المؤسسة).

وتختلف مسببات الصراع فى كل مستوى من المستويات السابقة للصراع ، والواقع أن للتصرفات دائماً بعداً عاطفياً حيث تؤثر الاختلافات فى القيم والاتجاهات والمعارف فى سلوكيات الأفراد أو هى من العوامل التى لا بد من أخذها فى الاعتبار لتعميق فهم أى صراعات .

ومن الخطأ الآخذ بالفكرة القديمة التى تقول إن الصراع هو ناتج تعارض المصالح بين الفاعلين ، فذلك لا يكفى وحدة لتفسير سبب الصراع حيث إنه من الضرورى أن يكون هناك تعارض فى السلوك أيضاً وفى إدارك الأمور المشتركة معهم.

ويعتبر الفرد فى موقف تصادمى مع نفسه كلما تعرض للمفاضلة أو الاختيار من بين عدة بدائل .

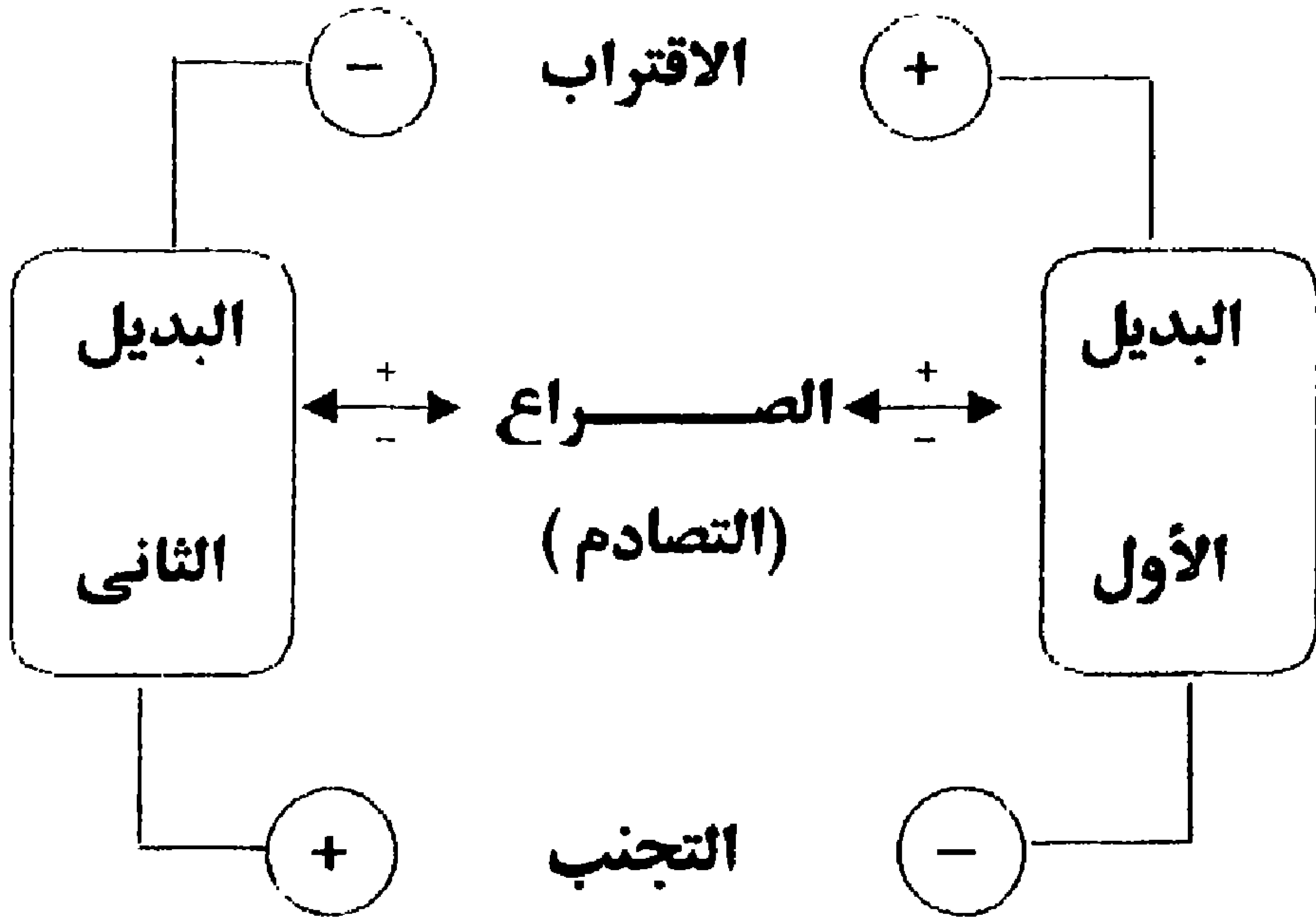




يحدث الصراع عندهما يكون هناك تعارض
 ففي المصالح التي تتحول إلى صراع حول
 الأهداف ، وفي نفس الوقت يكون هناك
 اختلاف في القيم وتتحول إلى صراع بين
 الأساليب المختلفة التي يستخدمها كل فرد .



ومواقف التصادم التي يواجهها الفرد متنوعة ، وهي غالباً ما تقع بين طرفين متنافرين هما الاقتراب والتجنب ، ويشعر الإنسان عند اتخاذ قراره بالاقتراب من البديل الأول ، وهو يريد في نفس الوقت الابتعاد عن البديل الآخر وتجنب التعامل معه أو الاقتراب منه ... وهكذا تكون الرغبة في الاقتراب والتجنب متصادمتين مع بعضهما .



ولا تتم عملية المفاضلة بين البديلين بصورة سريعة ومباشرة في كل الأحوال حيث يتعرض الفرد للشد والجذب من جانب أو في محطات أخرى يتعرض للجذب والشد من الجانب الثاني ، حتى يصل إلى المرحلة التي يقرر فيها الميل لأحد البدائل وتجنب البديل الآخر ، وهو يعيش الصراع كمرحلة للمفاضلة واتخاذ القرار حتى ينتهي الموقف .

وتؤدي عملية المفاضلة في كل الأحوال التي يترتب عليها مكسب أو خسارة بالنسبة للفرد إلى الصراع مع النفس حيث أننا نشعر بفقدان شيء قد يؤثر علينا بعد ذلك في حين أننا قد كسبنا الجانب الآخر.

ثانيًا : مراحل الصراع

Stages of Conflict

الصراع خلاف أو عدم توافق بين فردين أو أفراد أو داخل الفرد نفسه حيث تبدو الخيارات معقدة وصعبة والمصالح متنافرة وغير متوافقة . والصراع في المنظمات ربما يكون حول قصور الموارد . أو الخلاف حول الأهداف أو القيم أو المفاهيم . والناس بصفة عامة تختلف بشكل طبيعي على ماذا تفعل ؟ وكيف ومتى تفعل ؟ وعادة ما يسير الصراع من خلال المراحل الأربع التالية :-

المرحلة الأولى : الصراع الكامن

ويظهر هذا النوع من الصراع عندما يتعين على طرفين أو أكثر التعاون لتحقيق هدف مرغوب . فتكون هناك احتمالية للصراع .

وينشأ الصراع الكامن غالباً عندما يحدث التغيير وقد يكون سببه التمويل أو الميزانية أو التوجيهات الإدارية والأهداف الشخصية . أو إسناد أعمال إضافية لأشخاص محتملين بأعباء إضافية وفي هذه المرحلة لا يدرك الفرد غالباً وجود المشكلة أو لا يتعرف على أسبابها بالتحديد .

المرحلة الثانية : الصراع المتصور

وفي هذه المرحلة يدرك الأفراد المشكلة حتى وإن كانوا غير قادرين على تحديدها بدقة ، وتبدو مظاهر هذه المرحلة واضحة عليهم من خلال عدم التوافق والتوتر والاضطراب .

المرحلة الثالثة: الصراع المحسوس

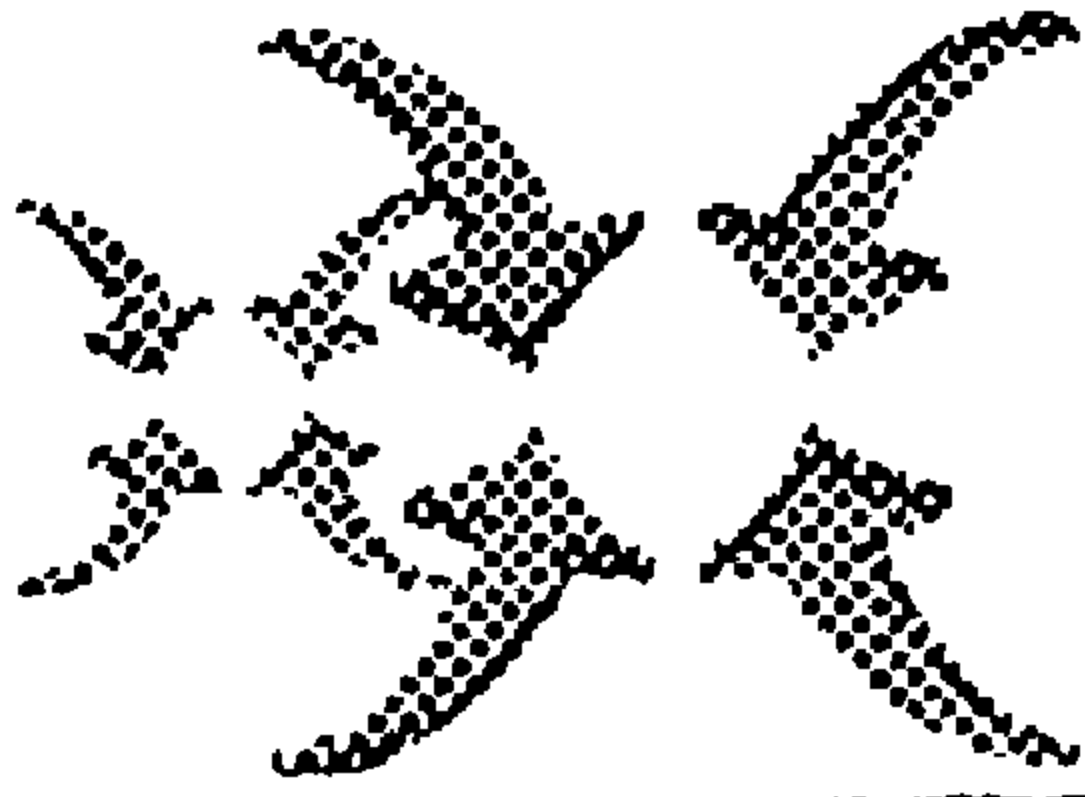
تطفو الخلافات في الرأي أو المصالح المتعارضة على السطح في هذه المرحلة ، وتبدأ الأطراف المتصارعة في التركيز على إدارة الصراع . وتبدأ التوترات الداخلية بين المتصارعين وكذلك الإحباطات في الظهور والتبلور حول موضوعات محددة تجسد طبيعة وأسباب الصراع ، كما يقوم أطراف الصراع بتحديد مواقفهم بدقة وبناء التزاماتهم الوجدانية .

المرحلة الرابعة: الصراع الظاهر

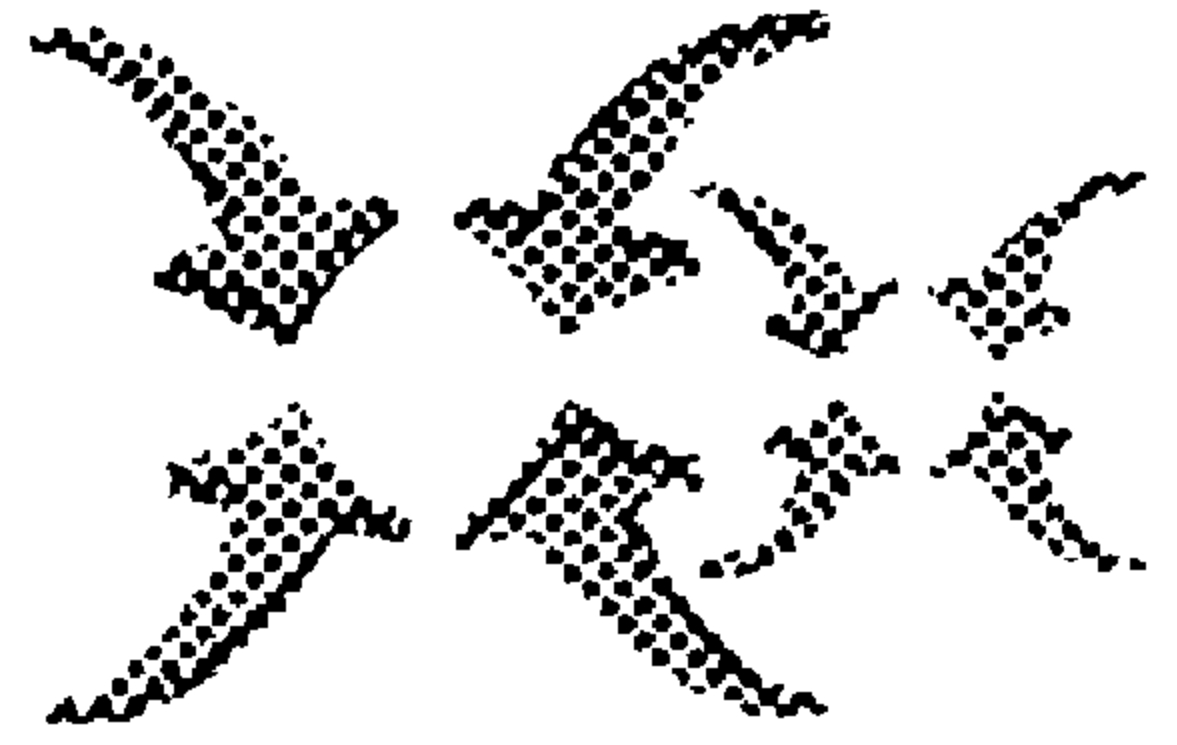
ينتقل الصراع إلى مرحلة الصراع الظاهري أو يقوم الأفراد المتصارعون بالتخطيط والسعي والعمل من أجل إحباط بعضهم البعض ، ويستخدمون من أجل ذلك ما يملكون من أساليب تتناسب مع قيمهم ، ويسعون إلى تحقيق أهداف تتناسب أيضاً مع مصالحهم . وفي هذه المرحلة يكون الصراع واضحاً .

ومع تطور الصراع في هذه المرحلة يصبح الحسم أكثر صعوبة حيث يتشبث الناس بمواقفهم ويقتنعون بأن الصراع لابد إما أن تكون نتيجته المكسب أو الخسارة . ولذلك غالباً ما تكون النتائج مدمرة لأحد الطرفين أو لكليهما حيث إن التعرف على الصراع مبكراً في مراحله الأولى يسهل من الحسم بصورة أسهل حيث يستطيع كل الأفراد تحقيق المكاسب .





مراحل الصراع



الصراع الكامن

لا يدرك الفرد أو الأفراد المشكلة ولا يتعرفون عليها .

الصراع المتصور

يدرك الأفراد المشكلة ولكنهم يتوهمون
تغير قادرين على تعديلها .

الصراع المحسوس

تظهر الخلافات في الرأي والمصالح
المتعارضة بوضوح في موضوعات
محددة ويعد كل طرف موقفه
ويلتزم بالدفاع عنه .

الصراع الظاهر

يقوم كل طرف بالتخطيط والسعي والعمل
من أجل إعباط الطرف الآخر ويكون
الصراع واضحاً .

ثالثاً : العوامل التي تؤثر على الصراع

Factors Affecting Conflict

هذه مجموعة من المتغيرات تؤثر على مجرى أي صراع وهذه المتغيرات هي:-

1- مواصفات أطراف الصراع

يؤدي الاختلاف الكبير في القيم والاتجاهات إلى تباين شديد في إدراك الأمور وبالتالي تحديد الحاجات والتوقعات . وتتوقف درجة وشدة الصراع على مدى التباين بين القيم والاتجاهات الخاصة بكل طرف .

وتمثل صراعات القيمة العميقة أصعب أنواع الصراعات على الإطلاق . حيث يمكن أن تستمر لفترات طويلة ويتحمل كل طرف الخسائر إلى درجة قد تقضي عليه تماماً . وغالباً ما يصعب التعامل مع الاختلافات القيمة بسهولة حيث ترتبط بثقافة الأفراد . وتنعكس على سلوكهم .

2- كيف تتطور العلاقة بين أطراف الصراع؟

لا تتوقف العلاقة بين أطراف النزاع على نقطة البداية فقط . ولكنها تمتد أيضاً إلى تطور هذه العلاقة وبصفة خاصة النظرة التي يكونها كل طرف عن الآخر ومدى ثبات هذه النظرة أو تأثرها بالأحداث التي تحيط بالصراع . وعندما تكون هناك فرصة لأن تؤثر الأحداث أو المساعي الإيجابية في نظرة كل طرف للآخر فإن هذا يعني زيادة فرصته لإدارة الصراع بصورة ناجحة .

وعندما لا تكون هناك فرصة كي تؤثر الأحداث على نظرة كل طرف للآخر فهذا يعني الفشل في إدارة الصراع.

3- أسباب الصراع؟

تتأثر الصراعات بين الأفراد أو الجماعات أو حتى داخل المنظمات المختلفة بأسباب الصراع . حيث يتوقف مدى التأثير على شدة الصراع والقدرة على إدارته على هذه الأسباب.

فكما سبق أن ذكرنا أن هناك صراعات تتعلق بالقيم أو العادات والتقاليد . وهى ما نطلق عليه الصراعات الثقافية أو الاجتماعية ، وكذلك هناك الصراعات الناتجة عن أسباب مالية أو هى ما يطلق عليها الصراعات الاقتصادية أو المادية وهناك الصراعات السياسية التى ترتبط ببعض القضايا داخل المجتمع الواحد أو التى ترتبط بالنظام السياسى أو بالعلاقات السياسية الخارجية . وفى كل الأحوال فإن أسباب الصراع تلعب دوراً كبيراً فى تحديد شدته والطرق اللازمة لإدارته .

4- المحيط الاجتماعى

يلعب المناخ الاجتماعى الذى ينشأ فيه الصراع دوراً كبيراً فى نمو الصراع . ويرتبط ذلك المحيط بالأدوار المختلفة التى يلعبها الأفراد المشاركون فى الصراع والمواقع التى يحتلونها فى المجتمع بشكل رسمى أو غير رسمى ويضاف إلى ذلك المعايير والقيم التى تحكم المجتمع الذى يدور فيه الصراع .

وتأتى أهمية دراسة المحيط الاجتماعى والتعرف على القوى المحركة والمؤثرة فيه فى تحديد الاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراعات والتقليل من أثارها الضارة . وتحديد المناطق الخطرة التى يؤدى التصادم بها إلى نتائج معوقة ومدمرة .

5-مصالح الأفراد والجماعات

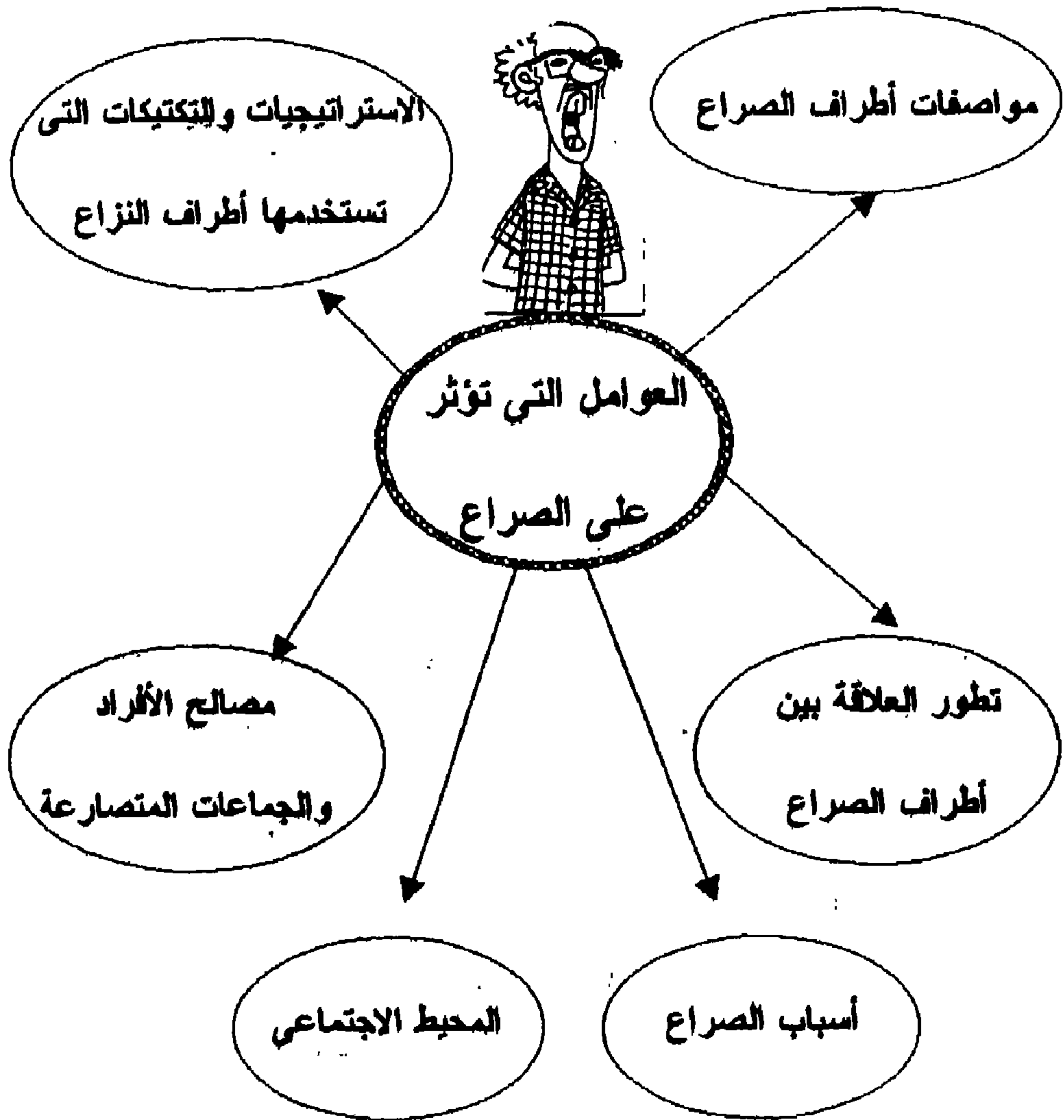
عندما يرتبط الصراع بالمصالح الرئيسية أو الأساسية للأفراد فإنه يكون أكثر تعقيدا وصعوبة في التعامل معه ، أما عندما يكون هذا الصراع مرتبطا ببعض المصالح الفرعية أو الهامشية للأطراف المتصارعة فإنه يكون أكثر سهولة ويسر في إدارته والسيطرة عليه.

وعندما ينجح القائمون على إدارة الصراع في التعرف على مدى أو عمق ارتباط المصالح بالصراع فإنه يمكن تبني سياسات مناسبة لإدارة الصراع تعتمد على التوفيق بين المصالح المتعارضة .

6-الاستراتيجيات والتكتيكات التي تستخدمها أطراف الصراع

عندما يكون الصراع بين أفراد أو جماعات لديها استراتيجيات محددة لإدارة الصراع فإن هذا يعنى وجود فرصة للاتفاق حيث تحوى كل استراتيجية فى كثير من الأحيان مجموعة من التكتيكات البديلة التى يتم تجربتها أو فى حالة عدم وجود استراتيجيات لدى الأطراف فإن هذا يعنى زيادة الخسائر لدى الأطراف المتصارعة بحيث يكون الاتفاق فى النهاية على حساب انهيار الطرفين أو قضاء طرف على الآخر .

وكما كانت الاستراتيجيات المستخدمة تميل إلى استخدام التكتيكات التى تقود إلى الاتفاق كانت هناك الفرصة للقضاء على الصراع أو تقليل آثاره الضارة فى وقت قصير ولكن عندما لا تميل الاستراتيجيات المستخدمة إلى استخدام التكتيكات التى تقود للاتفاق فإن هذا يعنى طول أمد الصراع وزيارة الخسائر .



العوامل التي تؤثر على الصراع

رابعًا : أسباب الصراع

What causes Conflict?

ما هي الأشياء التي تسبب الصراع ؟ قد تستطيع استخلاص قائمة طويلة من الأسباب للإجابة عن هذا السؤال ، وبغض النظر عن طول هذه القائمة ، فإنك الشخص الذي يجب عليه التعامل مع الصراع .

وسوف تكون قادراً على إدارة الصراع بطريقة أكثر فعالية من خلال معرفتك كيف بدأ الصراع أو إذا كنت تستشعر الصراع ، فإنك سوف تدرك كيف سيبدأ هذا الصراع .

وللعديد من الأسباب يجد الناس صعوبة في الشعور بالصراع أو التعرف على أسبابه أو هناك عديد من العناصر التي تساهم في صعوبة تحديد السبب الصحيح للصراع وأهم هذه الأسباب هي :-

1- **الوقت** حيث إن الوقت يعنى المال فإنه يتم تشجيع المديرين والزملاء على العمل بسرعة ، والسرعة تؤدي إلى تجاهل أو التغاضي عن بعض الأمور التي تساعد على ظهور الصراع .

2- **الخبرة** بعض الناس قد اكتسبوا كما هائلا من المعلومات والخبرات مع مرور الزمن . ويعتقدون أن مفاهيمهم ومدرعاتهم هي الوحيدة التي يجب ان يؤخذ بها ، ويتجاهلون أن الآخرين لديهم معلوماتهم وخبراتهم أيضا .

3- **الإيمان** بعض الناس يتقبلون المعلومات على أنها حقيقة بشكل وبدون سؤال وطريقة آلية ، دون أن يفحصوها جيدا .

4- الذات بعض الأشخاص الذين لديهم مشكلات مع الذات (تضخم الذات أو الدونية) يكون لديهم توجه أن ظهور توقعهم مرتبط دائماً بقناعتهم أنهم دائماً على حق ومن أول مرة . ولا يعطون الفرصة للآخرين لمناقشة هذه التوجهات .

5- ضعف أو فشل التدريب يحتاج الأفراد إلي أن يتعلموا كيف يستخلصون أو يلاحظون أو يحددون السلوك الإنساني بدلاً من محاولة من محاولاتهم التأثير على سلوكيات رؤسائهم في العمل أو طاقم العمل أو الأقران أو العملاء .

6- الإفراط في الحساسية الأفراد الذين يعانون من حساسية مفرطة يحاولون تجنب المواجهة أو ذلك بعدم السؤال أو المشاركة بمعلوماتهم نتيجة للخوف من أن ذلك الشعور قد يؤدي الغير ويسبب لهم بعض المتاعب .

كيف يمكنك التعرف على مواقف الصراع المُتَمَلِّمة ؟

الصراع هو جزء من حياتنا اليومية ويمكن أن يتخذ عدة أشكال بدايةً من مواجهات بسيطة حتى معارك كاملة . وبغض النظر عن شكل الصراع يمكنك التعرف عليه ومنعه .

وكما سبق أن ذكرنا فإن مفتاح إدارة الصراع هو أن تكون لديك الشجاعة لتحمل المخاطر ، وأن تمارس أساليب مناسبة لتعطيك مزيداً من السيطرة على البيئة المحيطة بك بانتظام .

وتمكنك أساليب إدارة الصراع من تقليل أو إزالة الحواجز التي تعوقك عن تنفيذ النتائج المرجوة .

وعندما تتعامل مع الصراع فإنك لا تطفى النار فقط ، ولكنك تمنعها من الانتقال أو التوهج أيضا وزيادة التأثير أيضا.

ومن حقك أن تمضي جزء لا بأس به من يومك وأنت تتعامل مع الصراع عن طريق حل المشكلات وتحاول دائماً أن تخطو خطوات متتالية في اتجاه حل المشكلة .

ومثلما يفعل الكثير من الناس فإن عليك أن تؤمن الخطوة الأولى . وهي تحديد المشكلة الفعلية . ولكنك تقوم بهذه الخطوة إلا إذا شعرت بأن هناك مشكلة سوف تقودك إلى الصراع.

وهناك أربع طرق للإحساس أو الشعور بالصراع

✽ كمن متصوراً

عليك أن تتصور كيف أن أفعالك أو أفعال الآخرين يمكن أن تسبب صراعاً عليك أن تسأل نفسك من ، وماذا ، ومتى وأين وكيف ؟ وذلك من أجل تحديد المصادر الحالية والمتوقعة للصراع .

✽ ارصد التغذية العكسية (Feed Back) للآخرين

عليك أن تعطى الأفراد المعلومات والمثيرات التى تجعلهم يعطونك استجابة عكسية (Feed Back) تستطيع من خلالها أن تتفهم وجهة نظرهم وتشاركهم فى أفكارهم ومشاعرهم بطريقة لا تحمل تهديداً ، وتشجع الآخرين على أن يقولوا لك ما يدور فى أذهانهم .

ولا بد أن تأخذ وقتك لتكتشف ما يشعر به زملاء . ولا تنتظر اللحظة الأخيرة لتكتشف القلق الذى سوف يحل بك ، وعليك أن تبحث عن المزيد من المعلومات من خلال توجيه أسئلة : كيف ذلك ؟ وبأية طريقة ؟ ولماذا ؟ وهل يمكن أن تخبرنى بالمزيد ؟

✽ تحديد التوقعات

عليك أن تجتمع أو تشارك فى اجتماعات مع من يعملون معك أو يحيطون بك لتحديد الأولويات بالنسبة للمستقبل القريب . وأى تفاوت كبير فى هذه التوقعات سوف ينبهك إلى الصراع المرتقب .

✽ راجع الأداء بشكل منتظم

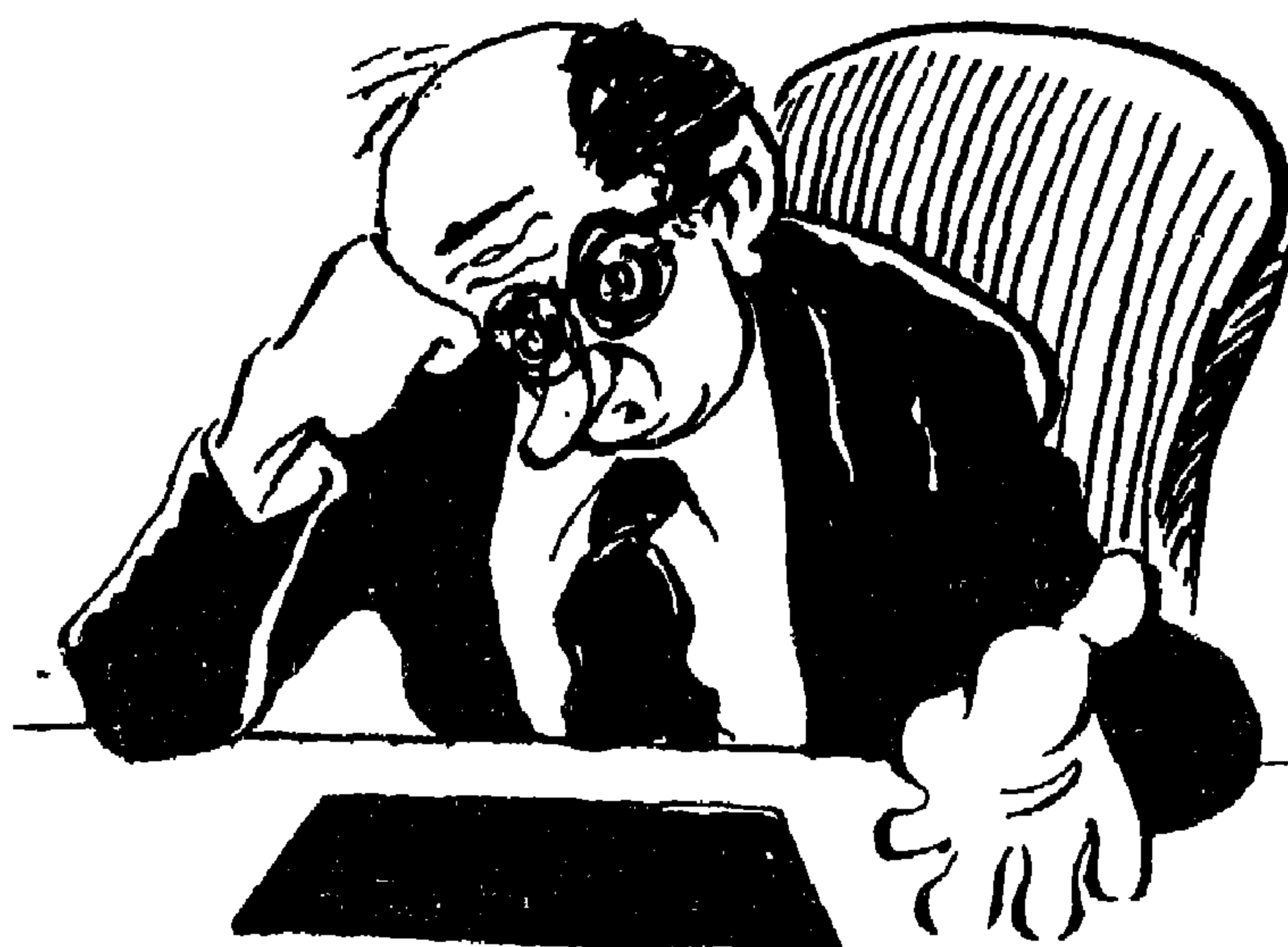
عندما تكون قنوات الاتصال بين المدير والمرفوسين مفتوحة فذلك سوف يساعده ذلك المدير على تحديد كيفية وطريقة عملهم معاً والمشكلات التى يمكن أن تصادفهم ، حيث يساعد ذلك على بناء علاقات أقوى بين الجميع .

الباب الثانى

الفرد والصراع

الداخلى

INDIVIDUAL AND INNER
CONFLICT



الباب الثانى

الفرد والصراع

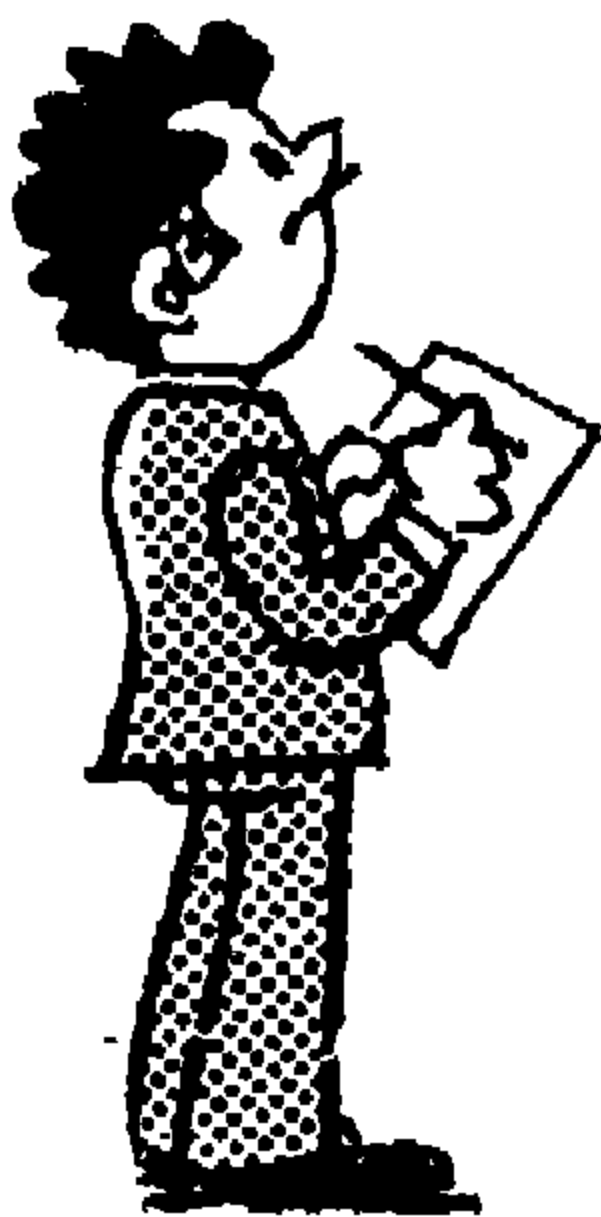
الداخلى

Individual and inner Conflict

أولاً ... الصراع مع النفس

ثانياً ... ما هى العوامل التى تزيد من صراع الفرد مع نفسه ؟

ثالثاً ... كيف تتعرف على ذاتك أو تحدد قدراتك ؟



1- هل أنت منظم أم عشوائى ؟

2- هل أنت واقعى أم خيالى ؟

3- هل أنت عقلانى أم عاطفى ؟

4- هل أنت اجتماعى أم انزالى .

أولاً : الصراع مع النفس

Self- Conflict

يواجه الإنسان صراعات عديدة في حياته الشخصية والمهنية ، وهذا الصراع غالباً ما يكون بين قيمه الخاصة وبين القيم المحيطة به والتي تجعله في صراع دائم معها .

ولا يستطيع الفرد أن يتنازل عن قيمة أو حتى جزء منها بسهولة ويستمر يقاوم ويعانى حتى يستطيع أن يصل إلى نسبوع ودرجة من التوافق بين ما يحمل من قيم وبين القيم الأخرى المحيطة به والتي لا يستطيع تجاهلها . وقد يضطر إلى تقديم بعض التنازلات ، وبمقدار ما سوف يقدمه سوف تكون المعاناة النفسية والصراع مع النفس في مرحلة التفاوض معها .

ولا يستطيع الفرد أن يهرب من الصراعات الشخصية الناتجة عن اختلاف القيم وتباين الاتجاهات ورفض سلوكيات الآخرين ، ولكن ليس معنى ذلك أن يعن الحرب على كل ما يرفضه أو ما لا يتفق مع ما يحمل من قيم واتجاهات وإقتناع الفرد بذلك يعطيه رؤية وفرصة أفضل للتعامل مع الصراع .

فلا نستطيع أن ننكر أن مراحل نمو الفرد منذ الصغر تورث له القدرة على التعامل مع الصراعات المختلفة ، فالصراع يبدأ في سن المراهقة والشباب مع الأسرة في رفض القديم والتمرد عليه ، والصراع أيضاً بين الرغبات المختلفة

التي تنمو مع الإنسان أو ضرورة الالتزام بالمحددات الاجتماعية والقانونية لتحقيق هذه الرغبات .

ونتيجة للصراعات المختلفة التي يواجهها الفرد منذ نشأته مع الأسرة والمجتمع والمدرسة لإثبات الذات وتحقيق النجاح تتكون لديه ثقافة خاصة نحو مفهوم الصراع وكيفية إدراكه له والتعامل معه . وهذا المفهوم والإدراك يتكون نتيجة للممارسات والمواقف والظروف التي حدثت ومدى النجاح والفشل فيها ، وبالتالي فإنه يلعب دوراً مهماً في التأثير في سلوكيات الفرد في إدارة الصراعات الشخصية المختلفة مع الآخرين والمجتمع مستقبلاً.



ثانيًا : ولكن ما هي العوامل التي تزيد من صراع الفرد مع نفسه ؟

What are the factors that increase self -Conflict?

إن إدراكك لشئونك الخاصة يتطلب منك فهما صحيحًا للأمور وقدراتك التي يمكن أن تستخدمها للتعامل مع كل ما يصادفك من عقبات وتحديات .

إننا جميعًا نعمل ونسعى للحصول على الاستفادة القصوى من الحياة والعمل وعندما نستطيع أن نفعل ذلك فإن هذا يعني أن لديك القدرة على إدارة ما يواجهك من مشكلات وصراعات حيث يكون لديك الاستعداد لتحمل النتائج النفسية والمادية لهذا الصراع .

وتبدو المشكلة أكثر صعوبة عندما تسعى للحصول على استفادة ونتائج أكثر من إمكانياتك وقدراتك الحقيقية . وفي هذه الحالة تكون قد فشلت في التنسيق بين قدراتك وإمكانياتك الشخصية من جانب وطموحاتك وما تريد أن تصل إليه من جانب آخر . . ويعني هذا أن ترتيب أولوياتك وأفضلياتك لم يعد في متناول يدك وانك لم تستطع أن تصل إلى الطريقة المثلى لمعيشة الحياة

إن تقديرك الصحيح لقدراتك وإمكانياتك هو المفتاح الأساسي لفهم ذاتك . وهو الطريق الأمثل لاستثمار ما تملك بشكل إيجابي حتى يتحقق النمو التدريجي ، فمعرفة قدراتك وترتيب أولوياتك يوضحان لك

المبادئ التي يمكن أن تركز عليها وتلك التي يجب عليك أن توجسها أو حتى تتجنبها الآن أو بصفة دائمة

عليك أن تنظر إلى ذاتك كمورد بشري تسعى إلى استثماره ، ومفهوم استثمار ذاتك يعني استخدام المتاح مما لديك من قدرات وإمكانيات بالطرق المناسبة لتحقيق أفضل النتائج . ولا تعتقد أن الهدف من ذلك هو إبطاء معدل نموك أو جعل المسافة بينك وبين النجاح بعيدة ، ولكن الهدف الرئيس من دعوتك لاستثمار مواردك الذاتية بواقعية وفاعلية هو ضمان وجود القدرة لديك على إدارة الصراعات والتغلب عليها ، حيث تكون لديك دائما القوة الأساسية، يلاحظ والأرصدة الاحتياطية من القدرة على مواجهة الصعاب والتحديات .

إن أشد الأمراض خطورة على النفس هو نفاق الذات ، وذلك عندما يكذب الفرد على نفسه ، أو يصدق المنافقين من حوله ويعيش في وهم القدرة والكفاءة الكاذبة أو يضع لنفسه أهدافاً كبيرة ويحاول أن يقصر المسافات ويحاول أن يقفز من فوق الحواجز ، وقد يستطيع أن يحقق بعض النجاحات من خلال تجميع كل ما لديه من قدرات محدودة في البداية لمواجهة الصراعات إلا أنه بالتأكيد لن يجد لديه في المراحل التالية ما يساعده على مواجهة الصراعات الأخرى ، والتي غالباً ما تكون أكثر صعوبة وتأثيراً من الأولى .

وكي يستطيع الفرد مواجهة الصراع مع الذات عليه كما سبق أن ذكرنا أن يتعرف عليها جيداً .

ثالثًا : كيف تتعرف على ذاتك وتحدد قدراتك ؟

How can you know yourself and determine your abilities?

عليك أن تضع نفسك على المقياس الآتي :

عشوائي	1 2 3 4 5	منظم
خيالي	1 2 3 4 5	واقعي
عاطفي	1 2 3 4 5	عقلاني
انعزالي	1 2 3 4 5	اجتماعي

وتستطيع أن تتعرف على ذاتك عن طريق هذا القياس على الآخرين، ثم تقارن ذلك مع ما تكون قد حددته لنفسك من درجات وحتى يتبين لك كيف ينظر إليك المحيطون بك) ثم تقسمون بتحليل نقاط القوة والضعف في ذاتك من أجل أن تكون لديك الفرصة لإعادة صياغة قدراتك الذاتية في مواجهة الصراعات.

1- هل أنت منظم أم عشوائي

Are you well – organized or going haphazardly?

ليس الهدف من التعرف على ذاتك توجيه النقد لها . ولكن الهدف تحديد الأسلوب الأمثل للتعامل مع الواقع ، فلا شك أنك إذا كنت منظماً في حياتك فإنك تهتم بأن تستفيد بوقتك وتخطط له دائماً . وهذا يعطيك القدرة دائماً على أن تواجه الصراعات التي تصادفك في هذا المجال . أما إذا كنت غير منظم أو كنت تقوم بأمورك طبقاً لما تفرضه عليك الظروف فإن هذا يعنى أن العمل بطريقة منظمة ومخططة يعوق نجاحك وتقدمك لأنك لم تتعود عليه ولا تجيد التعامل مع الصراعات التي تنتج عن العمل به .

وسوف تجد نفسك إذا كنت تفضل الطريقة العشوائية في التعامل مع الأمور أن لديك درجة أعلى من الرضا إذا كان أسلوب العمل الذى تستحدثه يعتمد على المرونة ، وليس معنى هذا أن الذين يخططون لأعمالهم ولديهم درجة التزام عالية يكونون أقل كفاءة ولكن عليهم أن يستخدموا أسلوباً مختلفاً يتناسب مع درجة التزامهم بخططهم وما سوف تفرضه عليهم من صراعات.

2- هل أنت واقعي أم خيالي

Are you realistic or imaginative?

عندما يحمل الفرد رؤيته الشخصية للأمر ويحاول فرضها على الآخرين فإنها تضعه أمام تحديات مقاومة الآخرين لها بشكل ظاهري أو خفي . ولكن عندما يسعى الفرد إلى توحيد الرؤية بين الأفراد المحيطين به ، فإن ذلك يعنى

التركيز على خلق قاعدة تنطلق منها الشرارة الأولى للعمل والتحفيز . وسوف يؤدي ذلك إلى أن كثيرا من المشكلات الموجودة بين الأفراد والناجمة من الرؤى الفردية للأمور سوف تزول ويزول معها الصراع والشعور بالإحباط وعدم الثقة وتجعل الأفراد يعملون معا بطريقة أفضل .

وغالبا ما يحمل الفرد بعض الأفكار الخيالية والتي تكون مرتبطة بتقديره لقدراته أو علاقاته مع الآخرين ، والسبب في ذلك يرجع غالبا إلى طريقته في استيعاب المعلومات حيث تنعكس عليه في معالجة شئونه الخاصة .

وفي هذا المجال فإن الفرد يمكن أن يكون أحد النموذجين الآتيين في التعامل مع المعلومات التي يستقبلها:-

- ملاحظة الحقائق العظمية وجمع التفاصيل وترتيبها وتنظيمها وتحليلها واستخراج المؤشرات والنتائج منها.
- النظر إلى المجال الأوسع أو الكلى وعدم الاهتمام بالجزئيات ، والسعي لاكتشاف الاحتمالات وإيجاد الحلول المناسبة .

وإذا كنت من الذين يفضلون التركيز على المعلومات المتوافرة فقط ، ولا تسعى إلى المزيد من المعلومات فإنك تميل إلى التعامل مع الجوانب والتفاصيل المهمة التي يمكن أن تؤثر على الموضوع .

وإذا كنت من الذين يفضلون البحث عن المزيد من المعلومات والتفاصيل ولا تكفى بالمتاح منها . فبك تميل للتعامل فى التفاصيل الدقيقة للجزيئات وتحديد العلاقات فيما بينها.

وإذا كنت تفضل أن تنظر إلى الموضوع من خلال الإطار الشامل، فأتك تميل إلى البحث عن الاحتمالات المختلفة ، وتسعى للوصول إلى الأسباب وفى كل الأحوال السابقة يمكن أن تكون لديك رؤية خلاقة إذا كنت تستخدم وسيلتك المناسبة لقدراتك للحصول على المعلومات ومعالجتها . ويمكن أن يصيبك الإحباط إذا كنت تعمل ضد قدراتك ، وسوف يصيبك الإرهاق والتعب لأنك فى صراع دائم مع نفسك لبذل الطاقات لمجرد التكيف مع المطلوب .

الصراع بين الرؤية والواقع

هل يؤدى اتساع الفجوة بين الرؤية والواقع إلى الإحباط ؟

لا نستطيع أن نؤكد ذلك ونمنع الأفراد من محاولة بناء رؤيتهم الذاتية والعمل على تحقيقها . ويجب ألا ننسى أن الفجوة بين الرؤية والواقع تمثل فى أحيان كثيرة مصدر طاقة ذاتية وقوة دفع كبيرة للحركة فى اتجاه تحقيق الرؤية ، ويمكن أن يتحول الجهد المبذول مع المسافسة بين الرؤية والواقع إلى جهد إبداعي .

والجهد الإبداعي برغم كل ما يصاحبه من قلق وتوتر إلا أنه ضرورى جداً للأفراد حتى يصلوا إلى درجة عالية من التمكن ، حيث أنهم يخوضون صراعاً تقصر فيها الرؤية عن الواقع ، ويعنى ذلك نجاح الجهود الإبداعية فى تحقيق نتائج مميزة .

لنصل إلى المرامي نأخذ الرؤية الواقعية على حساب الرؤية ، فقد
نضطر إلى تخفيض مستوى الرؤية حتى يقترب من الواقعية ، وهذا ما
نسميه الحل الوسيطة

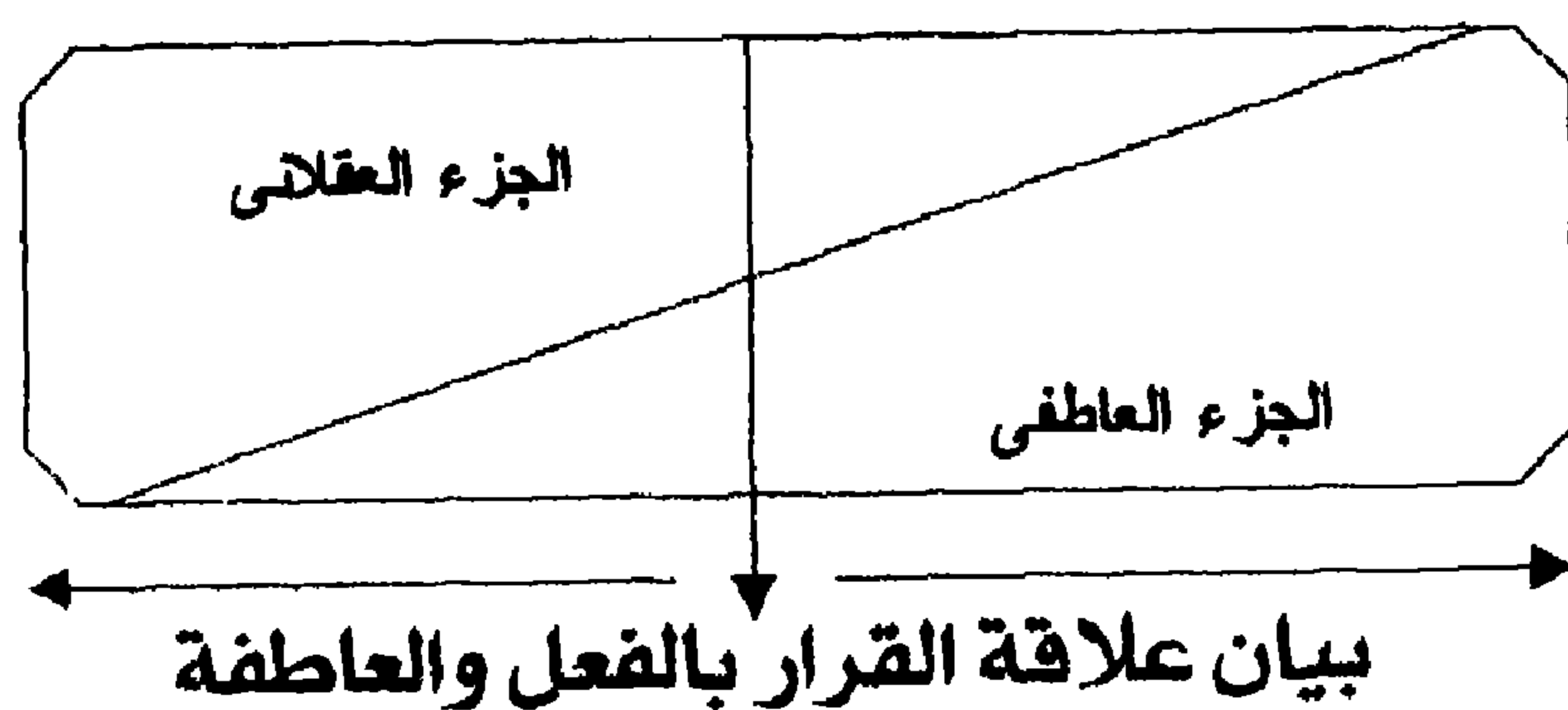
والحل الجذري للمشكلات والأمور هو الذي نسعى من خلاله إلى تفسير
الواقع حتى يتناسب مع ما لدينا من رؤية ، ولا شك أن ذلك يحتاج إلى المزيد
من الوقت والجهد والتضحية .

3- هل أنت عقلاني أم عاطفي ؟

are you rational or emotional ?

يواجه صاحب المشكلة صراعاً دائماً مع نفسه عندما يشعر انه في حاجة
إلى اتخاذ قرار ، وعليه أن يفكر بالطريقة المناسبة التي يستطيع من خلالها أن
يصل من إلى هذا القرار.

ويقع الفرد غالباً بين طرفين متناظرين وهما العقل والعاطفة ، ويواجهه
صراعاً في ضبط نفسه حتى يكون القرار ملائماً لشخصيته وما يحمله من قيم.



وليس هناك قياس محدد يمكن اللجوء إليه لتحديد الاتجاه المناسب لاتخاذ القرار ، ولكن يتبقى على الفرد أن يحقق الرضا لنفسه عند اتخاذ القرار ويقلل من الأثر السلبي الناتج الذي يزيد من صراعه مع نفسه .

هناك البعض الذي يفضل أن يكون متحررا/ وغير عاطفي ويفكر بعقله ويحاول أن يعتمد على المنطق في صياغة قراراته .

هناك البعض الذي يكون متعاطفا مع الظروف والمواقف ولا يترك المجال للفعل وحده ، ولكنه يختلط بين الاثنين .

• وهناك أفراد آخرون تحركهم العاطفة فقط يتجاهلون العقل وغالبا ما يواجهون صراعات كبيرة ودائمة ومتكررة .

ومن غير المطلوب ان يكون الإنسان نموذج واحد من النماذج السابقة ، ولكن عندما تكون هناك الحاجة لاتخاذ بعض القرارات المبنية على المنطق فسوف يشعر الفرد برضا وسعادة أكبر ، حيث تعطى الموضوعية والقدرة على التعامل بالحقائق والأرقام نتائج أفضل . وعندما تكون هناك الحاجة إلى استخدام العاطفة في بعض المواقف الاجتماعية حتى تشعر بالراحة والرضا فان ذلك يصبح اتجاه إيجابي في اتخاذ القرار .

وينتج الصراع بين الفرد ونفسه عندما يحاول أن يكون عقلانيا بشكل مطلق في كل المواقف أو يكون عاطفيا بشكل مطلق .

وحتى نتجنب الصراع مع النفس أو نعمل على استثماره بشكل ايجابي يجب أن يتحرك الفرد في مساحة مناسبة بين الفعل والعاطفة ، ويجب أن نتذكر أن الجهد الإبداعي يذهب عليه استخدام العقل ، فنحن نميل إلى التمسك بالأفعال المألوفة ونقاوم التغيير ، واستخدام العقل يعنى إعادة النظر في الصور الداخلية المألوفة لدينا ، وهذا يعنى أننا سوف ندرك الحقيقة ، ونحدد لأنفسنا أساليب جديدة للتعامل مع الواقع غير المألوف لنا .

4- هل أنت اجتماعي أم انعزالي؟

Are you sociable or solitary?

يفضل بعض الأفراد العمل بمفردهم أكثر من الاشتراك مع الآخرين فى تنفيذ بعض الأعمال ، والذين يفضلون أن يكونوا مع الناس ولكن الظروف المحيطة لا تتيح لهم الفرصة للمشاركة والحديث وتبادل وجهات النظر والخبرات ، فإن ذلك يمكن أن يكون سبباً للإحباط بالنسبة لهم .

أما الذين يفضلون العمل بهدوء وبعبداً عن مشكلات الآخرين ولكن الظروف المحيطة تجبرهم على التعامل مع الآخرين يشعرون بالضيق.

ومن الخطأ أن يكون التركيز فقط على المقارنة والمفاضلة بين الانعزالي والاجتماعي ولكن يجب أن يكون تحديد الأسلوب المناسب لك للتعامل لتقليل الصراع الداخلى .

الباب الثالث

الصراع مع الآخرين

Conflict With Others



الباب الثالث

الصراع مع الآخرين

Conflict With Others

أولاً ... نافذة جوهاري للنفس البشرية

ثانياً ... طرق مواجهة الصراع ؟

1- التناقص

2- التوافق

3- التجنب

4- التعاون والمشاركة

5- المصالحة (التفاوض)

ثالثاً ... ما هو سبب الصراع داخل الجماعة ؟

أو النظام الاجتماعي ؟

رابعاً ... كيف يتم التوافق مع المواقف التي تسبب إحباطاً ؟

خامساً ... العوامل التي تقلل من الصراع داخل الجماعة

سادساً ... العوامل التي تزيد من الصراع داخل الجماعة

أولاً : نافذة جوهاري للنفس البشرية

Gohari's window to humankind

يحتاج الفرد عضو الجماعة أثناء تعامله مع الآخرين إلى التعرف أولاً على جوانب وأبعاد شخصيته ، ومثل هذا التعرف لا يمكن أن يتم بصورة تلقائية أو إنما يحتاج إلى مواجهة صريحة مع النفس بصورة متكررة بحيث يمكن أن نقلل من التمييز اللاشعوري ويكون وجود مقبولا .

ويحتاج الفرد أيضا إلى الصراحة في التعرف على الآخرين دون أن يسبب لهم أي ضيق أو حرج ، ويتطلب ذلك ألا نركز في تعاملنا مع الآخرين على الجوانب السلبية أولاً ، ولكن التركيز على البدء باستثمار الجوانب الإيجابية حيث يساعد ذلك الآخرين ويعاونهم على ممارسة السلوك الصحيح والمطلوب منع الجماعة ويزيد من فرصة قبول التوجيه والإرشاد للجانب السلبي في السلوك .



ما هي نافذة جوهاري؟

كيف يمكن أن يعرفك الآخرون بشكل جيد؟

هل من السهل أن يتعرفوا عليك؟ هل تشعر بحرية وأنت تخبر الآخرين عن مشاعرك وأفكارك؟

لكي أتعرف عليك واختلط معك لابد أن أعرف من أنت وماذا تحتاج ، وكى يحدث هذا لابد أن تعرف نفسك وتكشف عنها ، وكشف الذات هو توضيح ما تشعر به عن الموقف الحالي مع أي معلومات ذات صلة به تكون قد تكونت في الماضي ، وبدون كشف الذات لا تستطيع أن تكون علاقة ذات معنى مع الشخص الآخر .

ونافذة جوهاري هي نموذج للدرجات المختلفة للانفتاح بين شخصين اعتماداً على درجة كشفهما لذاتهما ، عن طريقها يتم الحصول على التغذية الاسترجاعية.

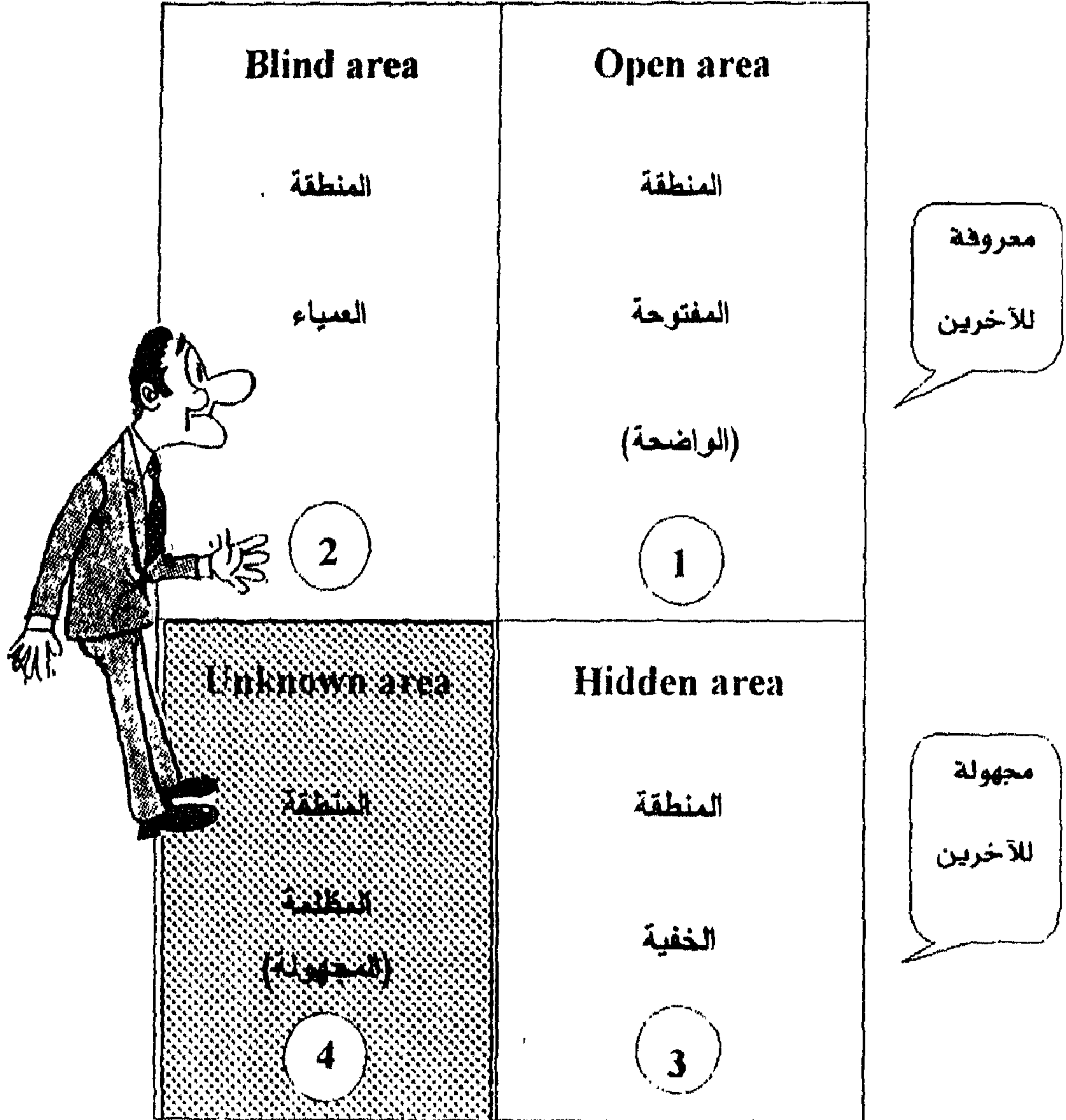
ولا تزال نافذة جوهاري للنفس البشرية تمثل أسلوباً متميزاً في تحليل العلاقات المتداخلة بين الفرد والآخرين ، ولا تزال أيضاً وسيلة مهمة تزيدنا بالمعلومات عن أنفسنا .

ويوضح الشكل التالي للنافذة كيف أن الأشخاص يمكن تصورهم على أنهم يقومون بالمشاركة في المعلومات مع البعض عن طريق أربعة ألواح زجاجية خاصة بوعيتهم بأنفسهم وبالأخرين .

← تغذية استرجاعية →

غير معروفة للنفس

معروفة للنفس



Johari Window : A model of the different degrees of the openness between two people based on degree of self disclosure and feed back solicitation

1) المنطقة المفتوحة Openness area

وفي هذه المنطقة يتم كشف ومعرفة المعلومات بواسطة كلا الطرفين ، وتبين المفاهيم والقواعد الأخلاقية والمرجعية لكل من الطرفين ، أي أنها منطقة معونة وظاهرة للفرد والآخرين المحيطين به .

وهذه المنطقة تجعل الفرد يأتي بتصرفاته ويظهر دوافعه وحاجاته ومشاعره بشكل يتطابق مع نفسه وفهمه للآخرين .

ولا تسبب هذه المنطقة صراعات نتيجة للعلاقات المتداخلة بين الأفراد ، حيث تكون تصرفات الفرد مرتبطة بدوافعه وحاجاته ومشاعره المعروفة للآخرين والمتطابقة مع فهمه لنفسه وللآخرين .

2) المنطقة العمياء Blind area

وهي المنطقة المعروفة للآخرين عن الفرد ، وغير معروفة للشخص نفسه . ويطلق على هذه المنطقة "عمياء" بمعنى أنها غامضة وغير معروفة لدى الفرد ، بالرغم من أنها واضحة ، وسبب ذلك أن أحدا لم يخبر الفرد عنها أو لأننا نغلق باب الحديث عنها بشكل دفاعي .

لدينا جميعنا نقاط منبهة تجعلنا أقل فاعلية في تعاملنا مع الآخرين ، ويتضح ذلك عندما يكون أحد أعضاء الفريق مزعجا أثناء الاجتماعات ولكنه لا يعرف هذه الحقيقة عن نفسه لأن أحدا لم يخبره بذلك ولم يقدم له أحد التغذية الراجعة ..

كما يبدو أثر هذه المنطقة علينا فى مقاطعتنا المستمرة للآخرين أو عنادنا وتصميمنا على آرائنا وتمسكنا بها .

والأفراد فى هذه المنطقة يفكرون فى هذا السلوك إذا واجهناهم به ولا يقتنعون أنهم يمارسونه ، ولكنه يكون أكثر وضوحاً للآخرين ، حيث إن الفرد يعيش هذا السلوك دون ان يشعر به . وتكون لعملية التغذية الراجعة Feed Beck أثرها الصحى عندما تساعد الفرد على معرفة هذه الجوانب عن نفسه وعن سلوكه الذى لا يشعر به .

3 المنطقة الخفية Hidden area

هى المنطقة المعروفة للفرد وغير المعروفة للآخرين ، وفى هذه المنطقة تقع الأشياء التى ندركها ، ونكون على وعى بها ولكننا لا نشارك فيها ، لأننا قد نخشى من أن يحبط ذلك من شأننا أمام الآخرين ، وقد يستغلون هذه المعلومات لمعاقبتنا أو التقليل من قدرنا أو لأنها قد تؤذى مشاعر الطرف الآخر .

وفى هذه المنطقة يتركز كل ما نعرفه عن أنفسنا ، ولكننا نتعمد إخفاءه عن الآخرين ، ويعرفها البعض بالمنطقة الشخصية . وقد لا يرجع السبب وراء هذا الإخفاء إلى الخوف فقط ، ولكن ربما يرجع أيضا إلى الخجل أو الرغبة الذاتية للاحتفاظ بهذه المعلومات لذاتنا لأننا نرى أنها خاصة بنا ولا يهم أن يعرفها الآخرون .

وعندما تزداد الروابط والثقة مع الآخرين فإن الفرد يمكنه أن يسرب بعضا من معلومات المنطقة الخفية لهم بصورة تدريجية وذلك حتى يستطيع ذلك الاندماج والتعامل بصورة أكثر فاعلية .

4) المنطقة المظلمة (المجهولة) Unknown area

ويطلق عليها البعض المنطقة المجهولة ، وفيها يتم كبت المخاوف والاحتياجات التي لا تكون أنت ولا الآخرون على وعى بها .

وتحتوى هذه المنطقة على عوامل غير معروفة للفرد أو الآخرين المحيطين به. وهذه المنطقة هى المسئولة عن سلوكنا الذى تحركه تصرفات ومشاعر وخبرات حدثت فى الماضى ، ولكنها فى نفس الوقت لا تقع فى حيز إدراكنا الواعى أو إدراك الآخرين بها وتحتاج هذه المنطقة إلى استخدام أساليب الكشف والتحليل النفسى للوصول إلى أسرارها .



ثانيا : طرق مواجهة الصراع

Methods to Confront Conflict

فى مواقف الصراع التى تنشأ بين الفرد والجماعة يتجه كل فرد نحو تأكيد الذات وإشباع اهتماماته أو التعاون مع الآخرين لتحقيق علاقة مرضية ، وهذه الأمور يمكن التوسع فيها عن طريق خمس طرق محددة للتعامل مع الصراع :-



- ✱ التنافس
- ✱ التوافق
- ✱ التجنب
- ✱ التعاون والمشاركة
- ✱ المصالحة (التفاوض)

1-التنافس ... Competition

سلوك توكيدى غير متعاون ويتجسد فى سعى الأفراد نحو مصالحهم على حساب الغير ، وغالباً ما نستخدم سلوكيات التنافس من قبل أفراد يكون توجههم نحو القوة والسلطة .

ويستخدم مثل هؤلاء الأفراد أي أسلوب متاح لتحقيق مكاسب لهم أو الدفاع عن مصالحهم ، وهو الأسلوب النمطى للاستجابة للصراع ، واستخدام أسلوب التنافس فى الصراع من الممكن أن يكون مفيداً فى حالات الطوارئ أو فى حالات التشجيع على الابتكار والإبداع أو تحطيم الأرقام القياسية فى المسابقات أو الوصول إلى حلول لبعض المشكلات والقضايا المهمة .

ويكون مفيداً أيضاً عندما يكون التصرف الحاسم والسريع مطلوباً ، وعند تطبيق الإجراءات غير الحقيقية من الانضباط ومحاولات حفظ المصروفات .

ولكى يحقق التنافس نتائج إيجابية لابد أن يكون مخططاً وهادفاً ويخضع لقيم تحكم المدى الذى يمكن أن يصل إليه المتنافسون .

وعندما تكون المنافسة غير رشيدة ، أي أنها تخرج عن القيم والأساليب المشروعة فإنها سوف تؤدي إلى الهدم وليس إلى البناء ، فأساليب الكذب والشائعات واستخدام العنف على سبيل المثال لا تدخل فى أخلاقيات المنافسة البناءة .

وبرغم ما تحمله كلمة المنافسة من صفات الإصرار والتحدى إلا أنها فى نفس الوقت تحمل معانى الصبر والتصميم على تحقيق الأهداف أو النتائج المستمرة والمفيدة.

وتستخدم المنافسة من أجل حفز الأفراد إلى تجويد الخدمة أو المنتج ، ودفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم ، وابتكار أساليب تحقق التطور للأفضل وإلى الأحسن ... وهكذا .

2- التوافق ... Adaptability

التوافق عكس التنافس ، ويتكون من سلوكيات غير تعاونية ، وعندما يحاول الفرد أن يكون متوافقاً مع الظروف المحيطة به أو مع الآخرين فغالبا ما يهمل قدر كبيراً أو بسيطاً من اهتماماته ومصالحه .

والتوافق استراتيجية مفيدة عندما يكون أكثر أهمية للشخص الآخر ، وتلبية لاحتياجات الآخرين ، وتستخدم الكلمة لتدل على حسن النية وتساعد على الحفاظ على العلاقة المتعاونة .

ويستخدم الفرد التوافق في محاولة منه لخلق مناخ تفاوضي مع الآخرين بحيث يستطيع أن يصل إلى عقولهم بعد ذلك ، ويقلل من فرصة الرفض لديهم منذ البداية ويستفيد الرؤساء والمديرون من التوافق من أجل تنمية مرؤوسيهـم وذلك بالسماح لهم بالتجربة والتعلم من أخطائهم والإفراط في التوافق قد يحرم الآخرين من مساهمات الفرد الشخصية ووجهات نظره.

3-التجنب ... Avoidance

سلوك غير متعاون ، والأشخاص الذين يستخدمون هذا الأسلوب في التعامل مع الصراع لا يبحثون عن مصالحهم ومصالح غيرهم ، ولكي يتجنب الشخص الصراع بأية صورة فإنه يقوم بطريقة دبلوماسية بتأجيل الموضوع أو إبعاده ، أو الانسحاب من أي موقف يفرض عليه ويمثل تهديداً له ، وغالباً ما يلجأ لهذا الأسلوب غير الواقعيين وغير المتأكدين من صحة تصرفاتهم .

والتجنب يكون مفيداً عندما يكون الموضوع المطروح غير مهم بالنسبة لك ، أو تكون قوتك وقدراتك محدودة وفي موقف يصعب تغييره .

والتجنب يكون نوعاً من الحكمة أو التفاوض الماهر مع الأمور إذا كانت الخسارة المرتقبة في مواجهة الصراع تزيد على الفائدة ، أو إذا أردت أن يهدأ الناس حتى يكون معدل التوتر عندهم معقولا .

ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تترك القرارات المهمة تأتي إليك عن طريق الخطأ أو أن تبذل طاقات كبيرة في تجنب الموضوعات التي يجب مواجهتها .

4-التعاون والمشاركة ... Co-operation

سلوك يعنى عكس التجنب حيث يتضمن التعاون ان تسعى للعمل مع الآخرين لإيجاد حل يرضى الطرفين المتصارعين ، وهذه الطريقة المشتركة بين الطرفين لمواجهة الصراع وحل المشكلات تتطلب مهارات فى الاتصالات والتفاوض والابتكار من جانب كل فرد من أجل إيجاد حل مفيد يرضى الطرفين.

والتعاون بين الطرفين المتصارعين يكون ضرورياً عندما تكون مصالح واهتمامات كلا الطرفين ذات أهمية غالبية لهما ، ويتعين الوصول إلى اتفاق بينهما ويسعى التعاون من أجل ذلك .

ويضم التعاون بين الطرفين رؤى الأشخاص ذوى وجهات النظر المختلفة، وهو يسمح لك باختيار فرضياتك ، كما أنه يتطلب منك فى نفس الوقت السعى لفهم فرضيات الآخرين ، وذلك لاكتساب الالتزام من خلال إدماج مصالح الآخرين والعمل من خلال المشاعر الجادة .

ويجب أن نتذكر أن مواقف الصراعات لا تحتاج كلها إلى الوقت أو الجهد الكبير ، فالمشكلات التافهة تتطلب مهارات سريعة للتخلص منها وعدم السماح لها بالنمو حتى لا تتحول إلى صراع .

وليس كل الخلافات الشخصية بحاجة إلى العمل على تصفيتها ، وليس من المفيد أيضاً أن تعمل وتصرف بشكل متعاون ، بينما الطرف الآخر لا يبادلك نفس الاهتمام .

5-المصالحة (التفاوض) Negotiation

الاتفاق يعنى السعى وتقديم بعض التنازلات للوصول إلى نقطة التقاء مع الطرف الآخر . وهذه النقطة تمثل الحد الأدنى الذى يمكن أن يكون مقبولاً لكلا الطرفين ، وليس من الضروري أن يكون اللقاء فى منتصف الطريق حتى يتحقق الرضا ، حيث يتم تحديد نقطة اللقاء طبقاً لموقف كل طرف وقدرته واتجاهاته .

ويبدو كما تظهر مواقف الصراع المختلفة أن الاتفاق يمثل قدراً عالياً من الحكمة حتى يصل الطرفان إلى موقف مرض نسبياً ، أو عندما تكون هناك حاجة لتحقيق تسوية سريعة .

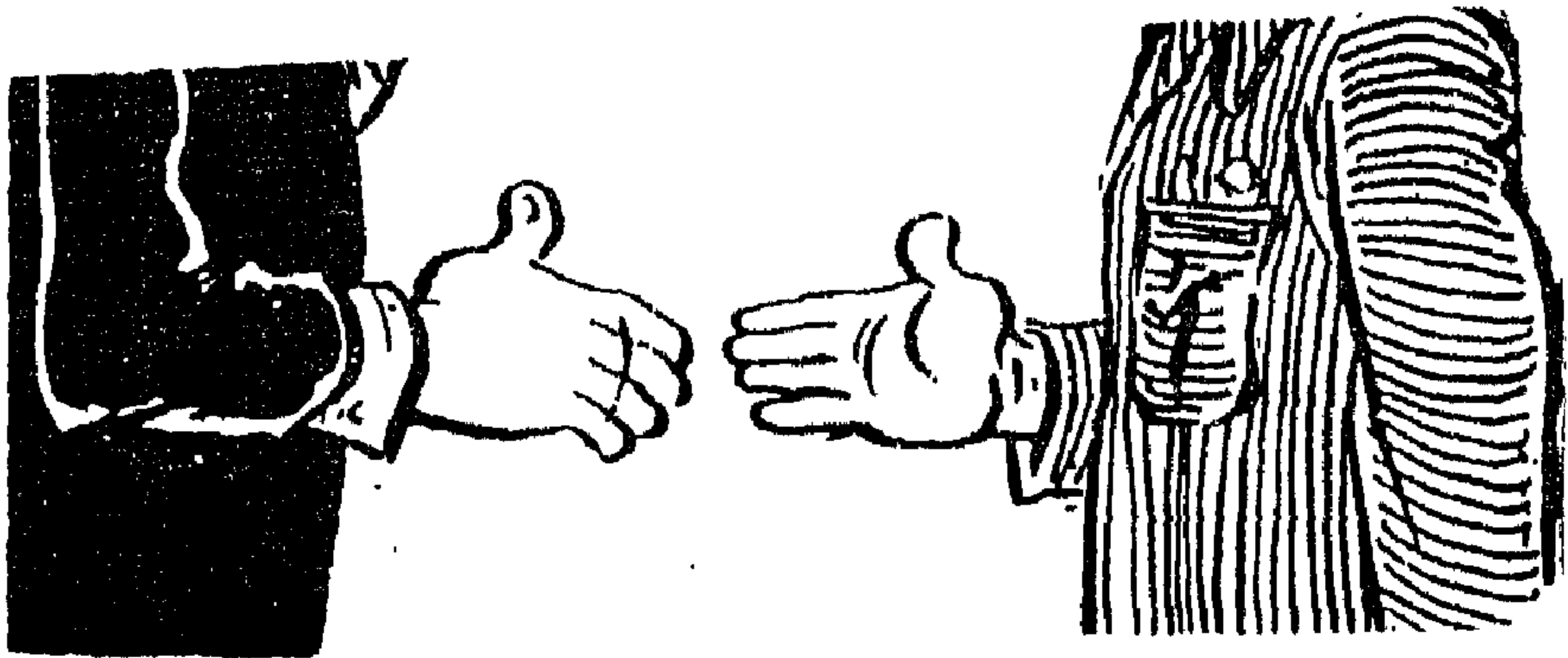
ويساعدنا الاتفاق غالباً على الخروج بسلامة من بعض المواقف التى يكون الاستمرار فيها مدمراً وبصفة خاصة عندما يطول أمد الصراع ، ويكون ذلك على حساب تعقيد الأمور وتصعيب عملية الوصول إلى اتفاق .

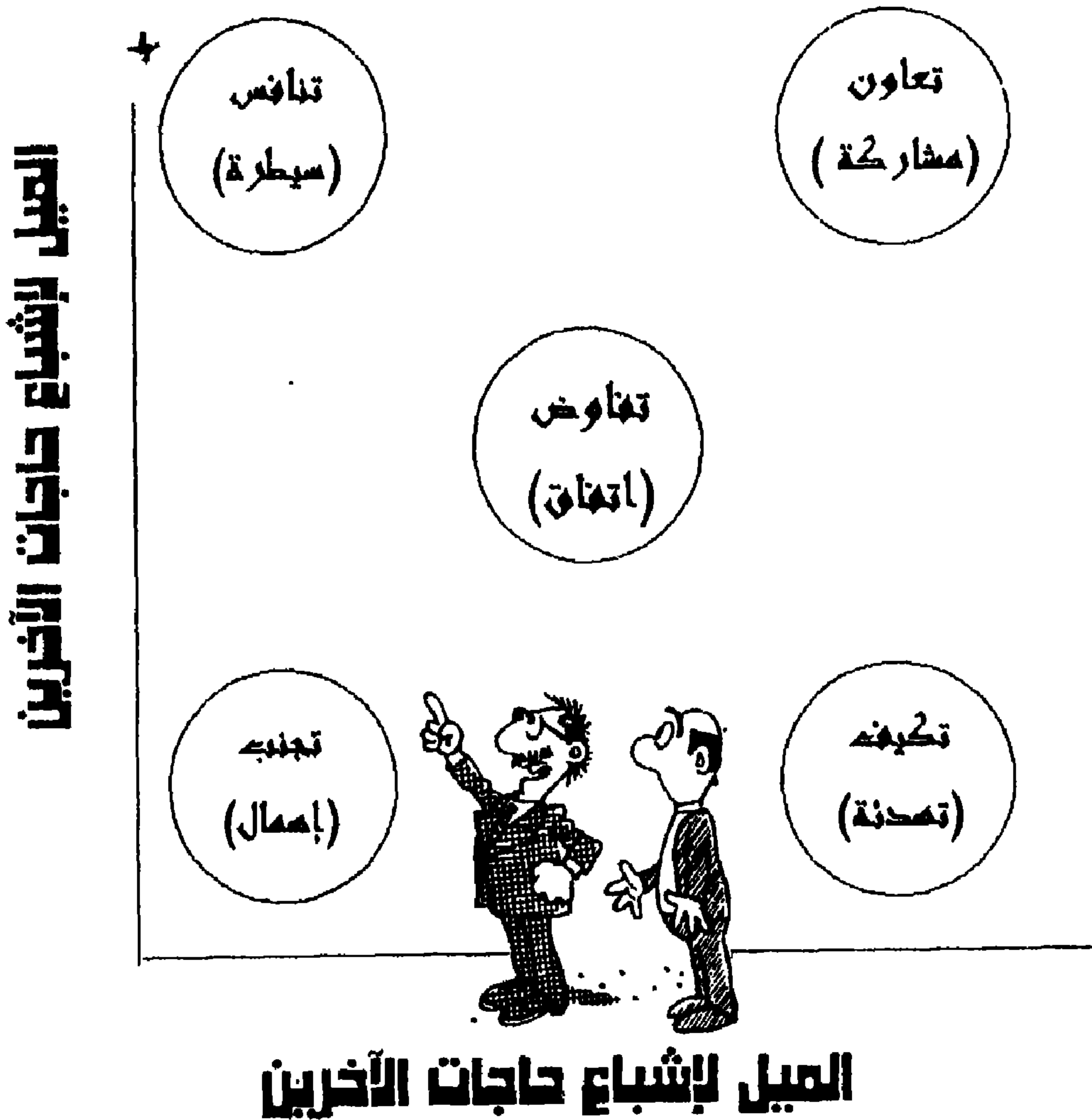
ويجب ألا تنسى أن الإفراط فى الاتفاق وبصفة خاصة عند التعود على تقديم التنازلات ، قد يعنى أن يفقد الفرد رؤيته الخاصة بالمبادئ والقيم المهمة وقد يعوقك عن تحقيق أهدافك البعيدة .

ويحتاج السعى إلى الاتفاق إلى أن يكون الهدف حسم الصراع والسيطرة عليه والتحكم فيه ، حيث يعنى ذلك تهيئة الفرصة تلو الأخرى للوصول إلى اتفاق . أما عندما نترك للصراع الفرصة كي يسيطر على الأفراد المتصارعين ويحركهم فى اتجاه اتساع مساحته أو كبر حجمه فإن هذا يعنى الدمار للطرفين .

وطالما كانت هناك الفرصة لأن تحسم الصراع وتدعم العلاقة مع الطرف الآخر فلا بد من التعاون والمشاركة ويكون الاتفاق أكثر فاعليه من استراتيجيات التنافس والتجنب . وسوف تبقى الانفعالات والتغذية العكسية الفعالة والبناءة ضرورة لدعم مجهودات التعاون وتقليل الصراعات.

وكما يبدو فإن النموذج الأكثر رواجاً لحل الصراعات هو الاتفاق (التفاوض) ويخلص العالم دويون Dupont أولويات الاتفاق فى أربعة أشكال رئيسة .





Source W.Eiseman , the third part consultation model for resolving and recurring conflict collaboratively, the journal of applied behavioral Science, 13,3,P.104

أ-التسوية البسيطة

وهي التي تؤدي إلى قسمة الأهداف ، أو إلى تراجع متماثل إلى حد ما عن الأهداف الرئيسة.

وتوفر هذه النتيجة (حل الحد الأدنى) الذي يتخطى بالكاد ما يمكن أن تقبل به الأطراف المتفاوضة .

ب-التسويات المتبادلة

وهي تلك التي تسجلها التبادلات وتمزج بين المصالح بصورة تؤدي إلى توازن الصفة الإجمالية . وبدلاً من التقليل من العقبات كما هو الحال في التسوية ، يتركز السعي فيها على الوصول إلى الحد الأقصى من المكاسب بإيجاد إمكانات ملائمة لكل طرف من الأطراف .

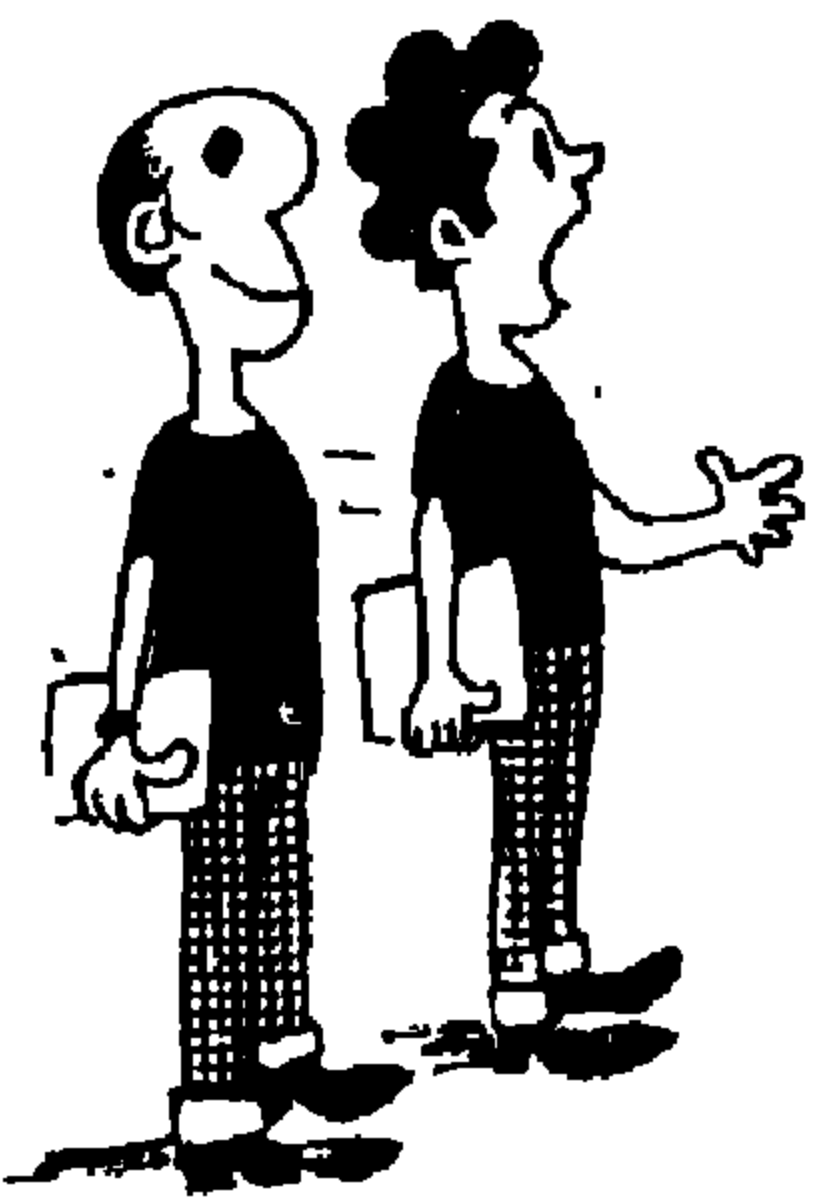
ج-التعويضات (الترضيات)

وهي التي تسعى إلى توسيع الإطار الذي انطلق منه الاتفاق بإضافة معطيات جديدة ، وبهذه الطريقة تزداد الفرصة للوصول إلى اتفاق من خلال السير في اتجاه الحلول المحتملة ، ويتحول التفاوض من أجل الوصول إلى اتفاق في هذه الحالة إلى نشاط مفيد ومبدع بالنسبة للطرفين المتصارعين .

د-التجديد

ويعنى قلب الأوضاع القائمة وخلق وضع جديد يقترب من تخطي الحواجز التي كانت تعوق الوصول إلى اتفاق ، ويعاد ترتيب الأمور فتظهر آفاق جديدة في اتجاه الوصول إلى الاتفاق .

**مظاهر التوافق الناتجة
عن التفاوض من أجل الاتفاق
في الجماعة**

مستوى الإبداع	المفهوم	
منخفض	قسمة	أ تسوية بسيطة
متوسط	تبادل / مزج	ب تسويات متعادلة
عال	توسع	ج التفويضات والترضيات
عال جداً	خيارات جديدة	د التجديد أو قلب المعادلة
<p>Source: C.Dupont, La negociation, Paris, Dalloz, p. 22.</p> 		

ثالثاً : ما هو سبب الصراعات داخل الجماعة أو النظام الاجتماعى ؟

What causes conflict within the group? Or the social system?

وللإجابة عن هذا السؤال نجد أن الجماعة أو النظام الاجتماعى مثل الأفراد لديهم قيم تتصارع مع بعضها البعض ، وأحياناً ما تظهر الأهداف فى حالة تناقص ، ويستطيع العضو داخل النظام الاجتماعى أن يصدر أحكاماً لأنه يعلم الكثير عن الجماعة ، وهذه الأحكام تصبح جزءاً من القيم التى يعتنقها حتى يصدر أحكاماً جديدة أو يتبنى قيماً جديدة ، وأحياناً تصنف كل جماعة طبقاً لقبولنا لقيم هذه الجماعة ، ونحن نوجه أفعالنا الشخصية طبقاً للأنظمة والجماعات التى ننتمى لها وطبقاً لما نراه حسب ترتيب الأهم منها فالمهم .

ولكن بعض الناس لا يطبقون هذا المبدأ لأن البعض منا ينظر لأى خبرة يكتسبها كما هى ، بمعنى أنه يرى القيم الشخصية غير ذات أهمية . وتبدو القيم والأهداف المختلفة التى تقوم على الظروف المحيطة أنها تؤثر على الأفعال أكثر من قيم وأهداف الجماعة ، وهؤلاء الذين يعيشون بهذه الطريقة يقال عنهم : إنهم يعيشون على مبدأ المصلحة .

وبالتالى لا يمكن القول ببساطة: أن هذا الرجل يحل مشاكله أو يحقق أهدافه بمشاركته فى نشاط جماعة من خلال الأنظمة الاجتماعية ، ونحن لا نزال أفراداً .

لكن كل منا قد يجد ما يعوقه ويمنعه من المشاركة مع الجماعة ، وما هى بعض المعوقات :-

1- الخوف

الخوف من تفوق الآخرين وسخريتهم وفقدان الوضع الاجتماعي .

2- عدم الأمان

الخوف من نفور الناس بسبب اللهجة أو الشكل العام أو الملبس أو عدم التقم .

3- نقص المعلومات عن الجماعة

عدم معرفة الجماعة من قبل ، وعدم معرفة اتجاهها وهدفها ، وهل تتوافق مع اتجاهات الشخص أم لا .

4- نقص عنصر الوقت الذي يقضيه الفرد مع الجماعة

وهو الوقت الذي يقضيه الفرد مع الجماعة في الاتصال والتفاوض مع الآخرين.

5- نقص المهارات

شعور الأفراد بأن الغير أفضل منهم وبالتالي فهم لا يحاولون تطوير مهاراتهم أو اكتساب مهارات جديدة

6- حقوق الانتفاع

فمثلا إذا لم يكن للشخص أطفال ، فلماذا يساهم في بناء مدرسة ويزيد من حجم الضرائب عليه؟

7- تقييم الجماعة

مثلا إذا قام شخص ودخل في نشاط معين فهو يفكر : هل هذا النشاط يتفق مع عقائدي واتجاهاتي ، وهل ستوافق الجماعة على عضويتي أم لا ؟

8- متطلبات الجماعة

وأحيانا ندرك هذه المعوقات وفي كثير من الأحيان لا ندركها ، فإذا أردنا أن نكون أعضاء نتمتع بكفاءات معينة فإننا نحتاج إلى أن نحلل أنفسنا ونتغلب على هذه المعوقات والإحباطات .

رابعاً : كيف يتم التوافق مع المواقف التى تسبب إحباطاً ؟

How to cope with disappointing situation?

حتى وإن لم ندرك هذه المعوقات فإننا نجد أنفسنا نتوافق معها
بأى شكل وأية طريقة من طريق هذه الأساليب :-

1-المجموع

عندما لا تلاقى أفكارنا قبولا ، أو يتم تجاهلها فإننا نهجم أفكار الآخرين
ومفاهيمهم ورغباتهم وقد ننقلب على أنفسنا .

2-اتباع سياسة التعويض

إذا كنا لا نستطيع التحدث بطريقة سليمة فيجب أن نقوم بعمل أنشطة
أخرى مثل عمل محاضر للجلسات وتنظيم أوقات الراحة الخ.

3-التفسير وإيجاد الأسباب

عندما نصاب بالإحباط فى المناقشات ، فإننا نفسر ما يقوم به الآخرون
على أنه لا شيء وانهم لا يرمون لأي شيء.

4-التوحد مع الآخرين

وهو أن نتبع موقف الآخرين لاعتقادنا بأنهم دائما على صواب فإذا اتخذنا
موقفهم فسنكون على صواب .

5- المثالية وتعظيم الذات

وهي أننا دائماً نقتع أنفسنا بأننا مشاركون وقادة على مستوى عال من الكفاءة ونستمر في ذلك حتى نصدق ما نكذب به على أنفسنا .

6- إسقاط اللوم على الآخرين

وهي أننا غالباً ما نتهم الآخرين وننسى أن نراجع أنفسنا أولاً.

7- نقل المشاعر

إذا كانت هناك مشاعر معينة تجاه شخص ما ، فإن هذه المشاعر تنعكس على الآخرين سواء في العمل أو في خارجه ... إلخ.

8- التحول والتغيير

وهو إيعاز عدم القدرة والكفاءة إلى أشياء أخرى مثل التعب الجسماني .

9- التراجع

وهو أننا نشعر بالأمان فقط في المواقف القديمة والحقيقية فإذا لم نجد طريقتنا فإننا نشعر بالقلق والتراجع .



خامسا : العوامل التي تقلل من الصراع بين أعضاء الجماعة :

Methods to decrease conflict within the group

يساعد الأعضاء الجماعة على أن تعمل كوحدة فهم يهتمون ويحافظون على طريقة بناء الجماعة إنهم يدعمون ويساندون وينظمون الجماعة ويضمنون استمراريتها ، وها هي بعض الأدوار التي يقوم بها أعضاء الجماعة :-

1-التشجيع

الموافقة على مساهمات الآخرين ومدحها وقبولها وإظهار الحب والتضامن تجاههم ، كذلك التفاهم وقبول المقترحات والأفكار ووجهات النظر.

2-تسوية الخلافات

إيجاد توافق بين الأعضاء ، وتسوية الخلافات بينهم ، وإزالة حدة التوتر وإدخال نوع من الرعاية .

3-المصالحة

الاعتراف بالأخطاء والوصول إلى حلول وسط بشكل دائم ومستمر بحيث لا تتراكم الأخطاء .

4-فتح قنوات الاتصال

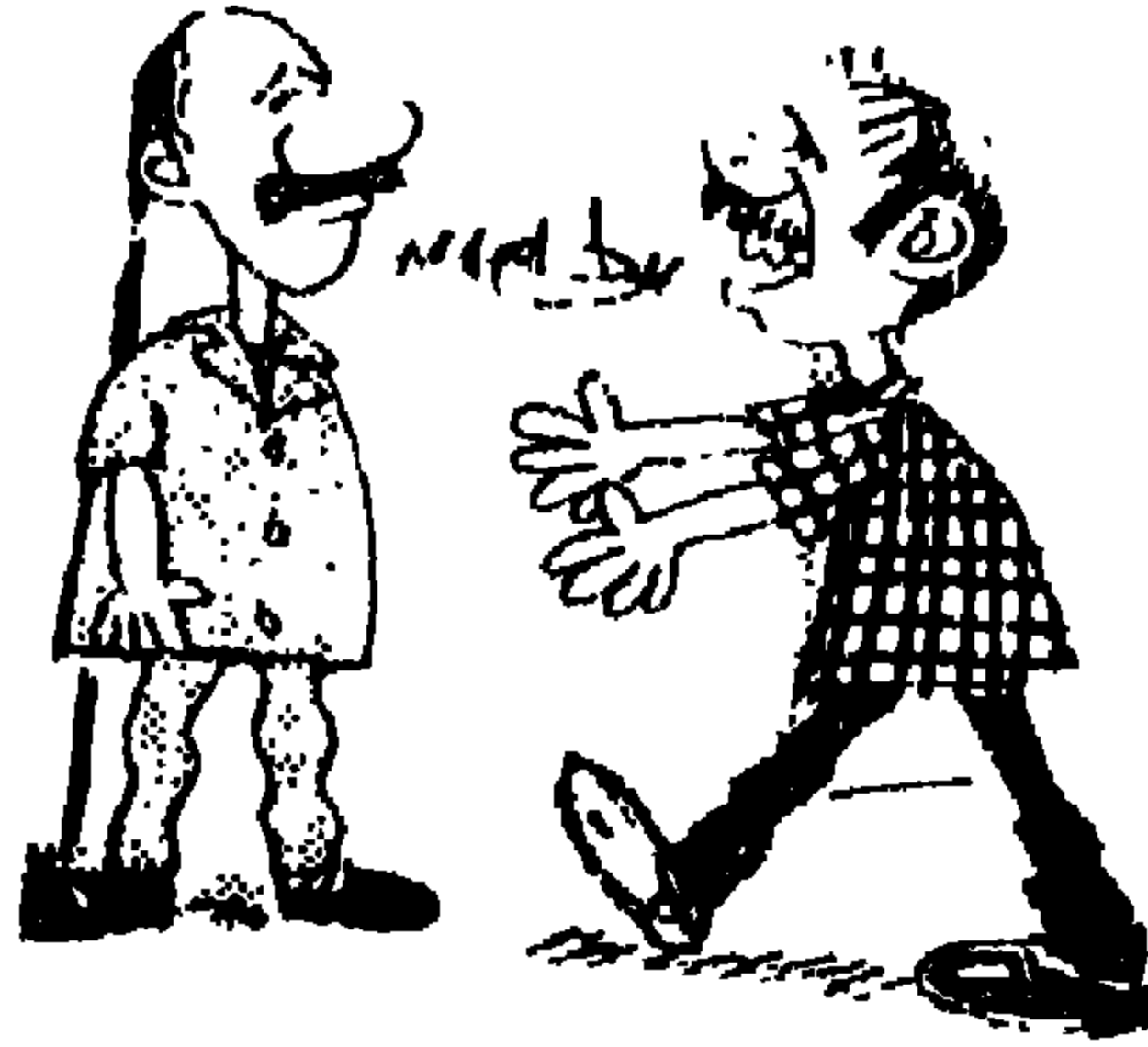
وتشجيع وتنظيم وتسهيل مشاركة الأعضاء الآخرين من خلال إتاحة الفرصة للتعبير والمناقشة والحوار .

5- وضع المعايير

لتقييم أعمال الجماعة ، والحكم على صلاحيتها ، وتعديل غير المناسب منها في ضوء المعايير المتفق عليها .

6- المراقبة والتعليق

تسجيل الأوجه المختلفة لديناميكيات الجماعة ، واستخدام المعلومات لتقييم تصرفات الجماعة وعملها .



سادسا : العوامل التي تزيد من الصراع داخل الجماعة :

Methods that increase conflict within the group

يلعب أعضاء الجماعة أدواراً فردية عندما يكونون في حاجة لإشباع بعض الحاجات الفردية ، وأحيانا لا تكون لهذه الحاجات أية علاقة بمهمة الجماعة وأحيانا تتعارض مع العمل المفروض القيام به وهذه الأدوار تتمثل في الآتي

1-المجوم

محاولة النيل من الآخرين والسخرية من أخطائهم ، ورفض أفكارهم واقتراحاتهم ، ومهاجمتهم ومهاجمة الجماعة

2-الإعاقة ووضع العراقيل

العناد والمقاومة والمعارضة لما يبديه الآخرون من آراء أو تصرفات بغض النظر عن مدى صلاحيتها.

3-حب الظهور وجذب انتباه الغير

التفاخر بإنجازات الشخصية ، والمباهاة بما يحققه بعض الأفراد من نتائج لصالح الجماعة .

4-الانشغال عن العمل داخل الجماعة

ورفض بعض الأعمال التي تكلف بها الجماعة الفرد لأسباب ذاتية غير مقنعة للآخرين .

5- حب السيطرة

محاولة فرض قيود وسلطات على الآخرين ، وإعطاء توجيهات بطريقة متسلطة ، وإعاقة إسهامات الآخرين .

6- البحث عن المصالح الشخصية

الخوض في الموضوعات الشخصية التي لا تمت بصلة للجماعة ، ولكنها تخص الفرد نفسه بصورة مباشرة أو غير مباشرة .

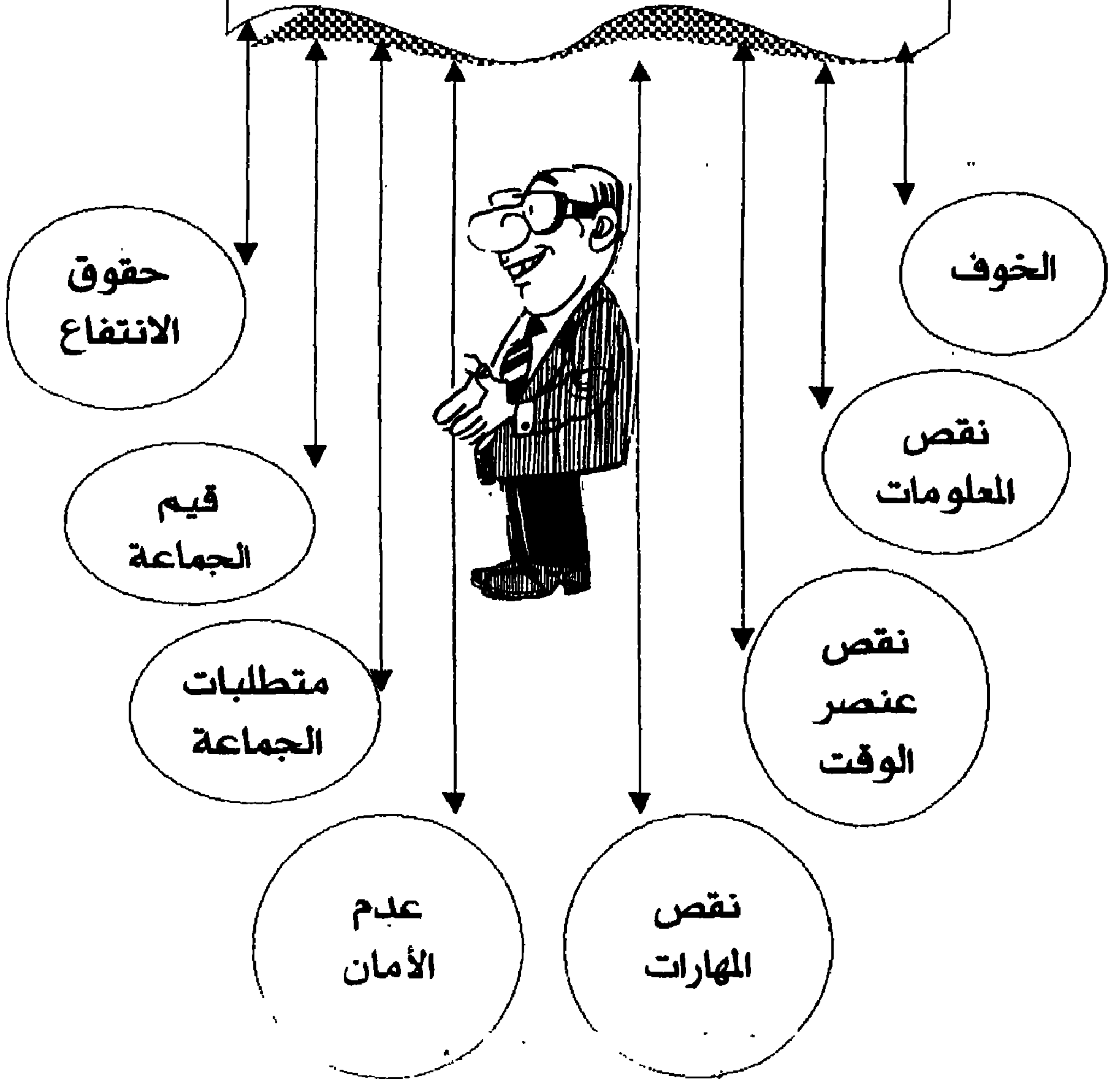
ويجب أن نتذكر أن الفرد يستطيع أن يضطلع بعدة أدوار ، منها بعض الأدوار التي يمكن أن تعوق نجاح الجماعة ، لكن معظم الأدوار تساعد على استكمال جهودات الجماعة لحل المشكلات .

إذا كانت أدوار الفرد تبدو وكأنها تتعارض مع احتياجات الجماعة ، فهذا يرجع لعدة أسباب :-

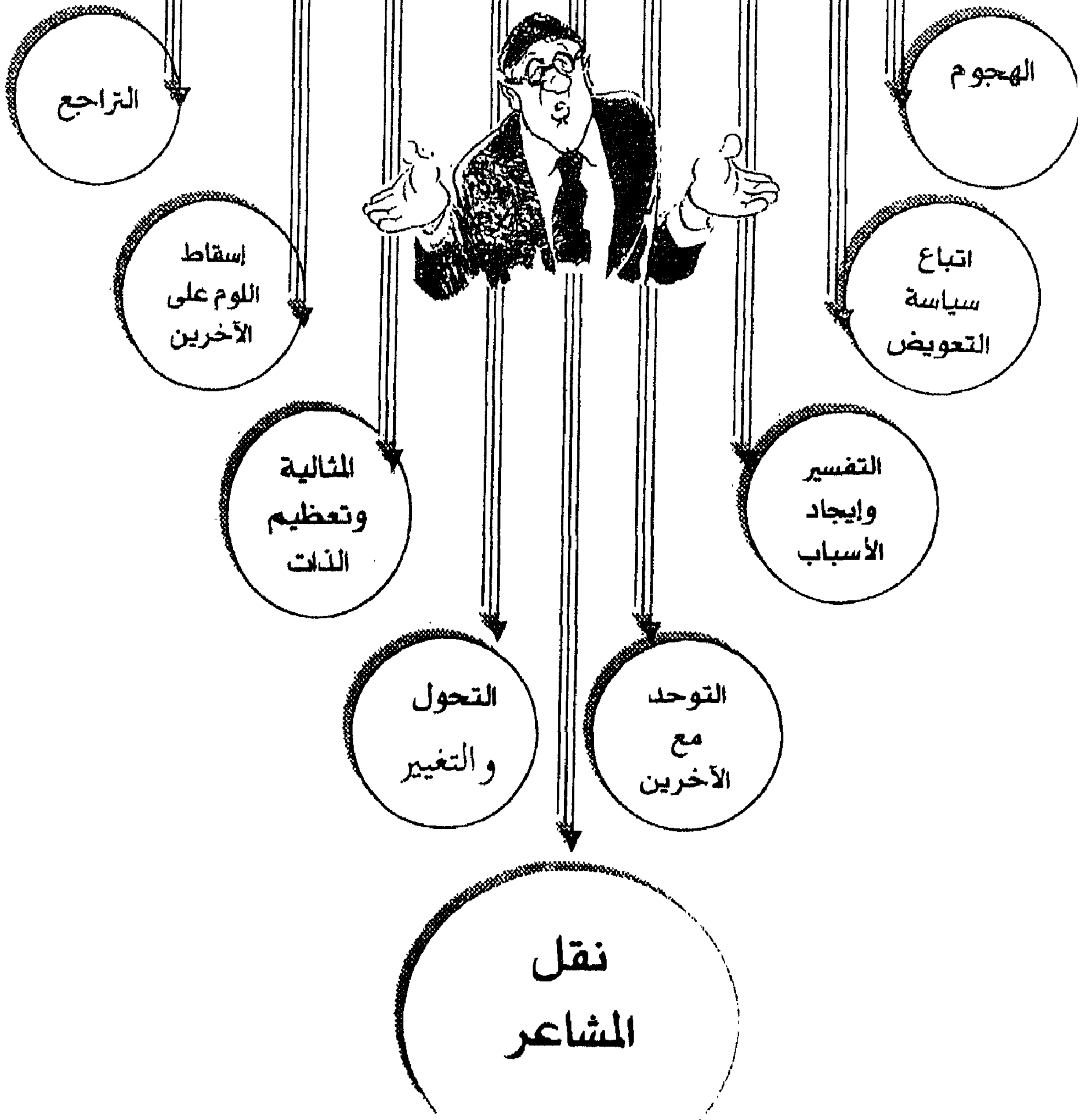
- أ- نقص مهارات الأعضاء وعدم كفايتها ، وخاصة القائد .
- ب- القيادة متسلطة .
- ج- تسبب وإهمال القيادة .
- د- روح معنوية منخفضة ، وعدم انضباط وعدم نضج لفهم أساليب الجماعات .
- هـ- عدم الاختيار الصحيح لمهمة الجماعة .



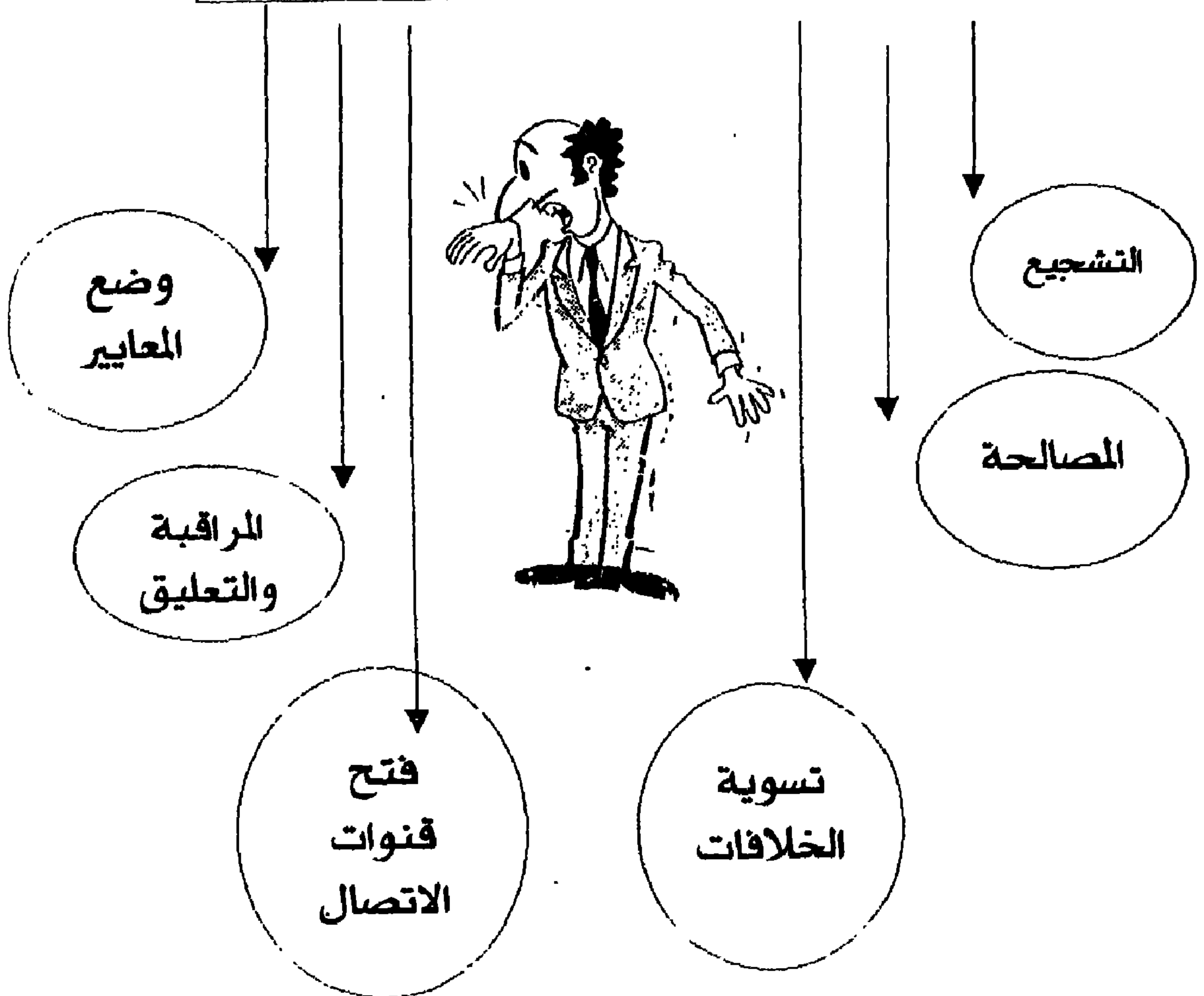
سبب الصراعات داخل الجماعة أو النظام الاجتماعي



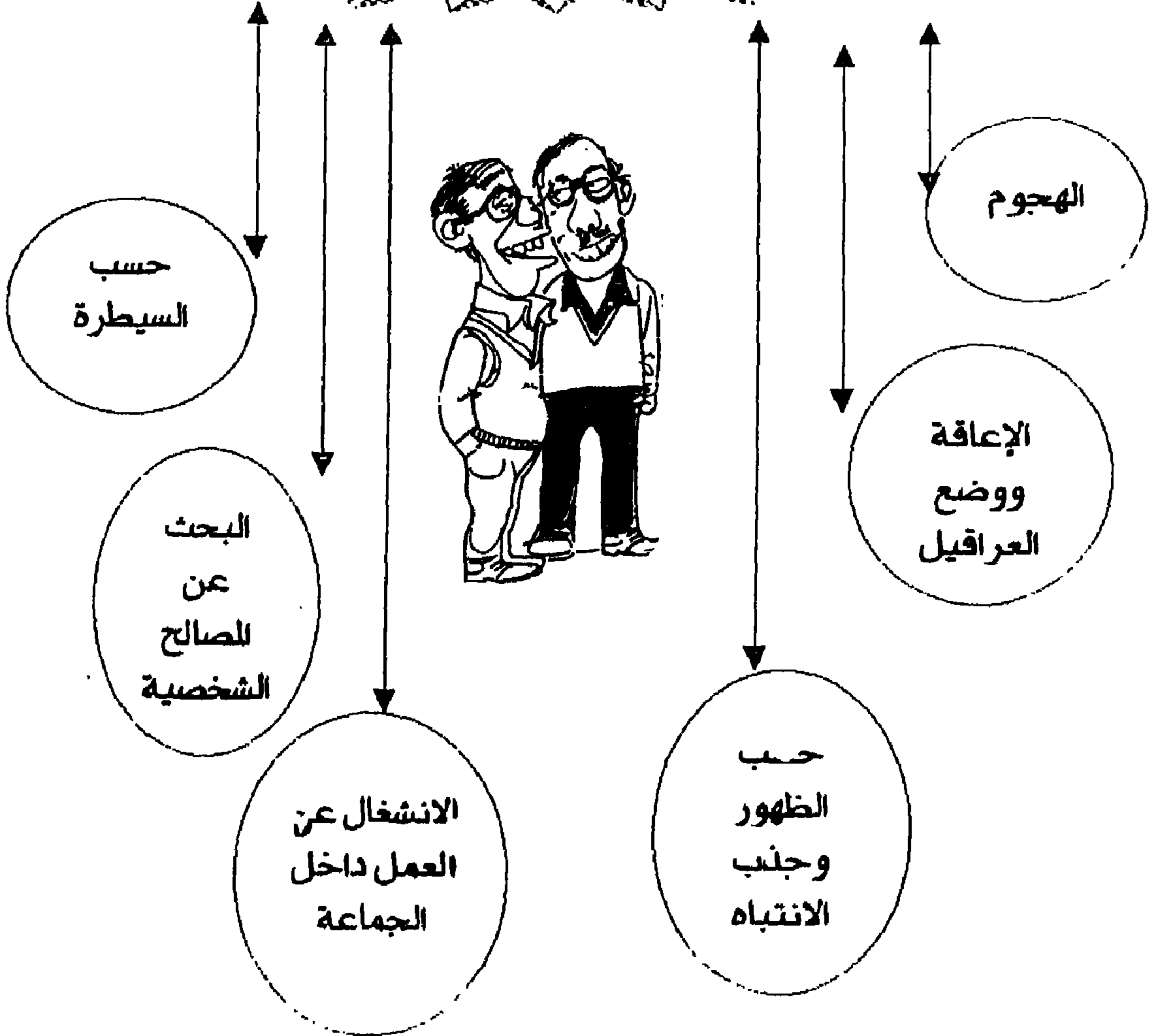
كيف يتم التوافق مع المواقف التي تسبب إحباطا



العوامل التي تقلل من الصراع بين الفرد والجماعة



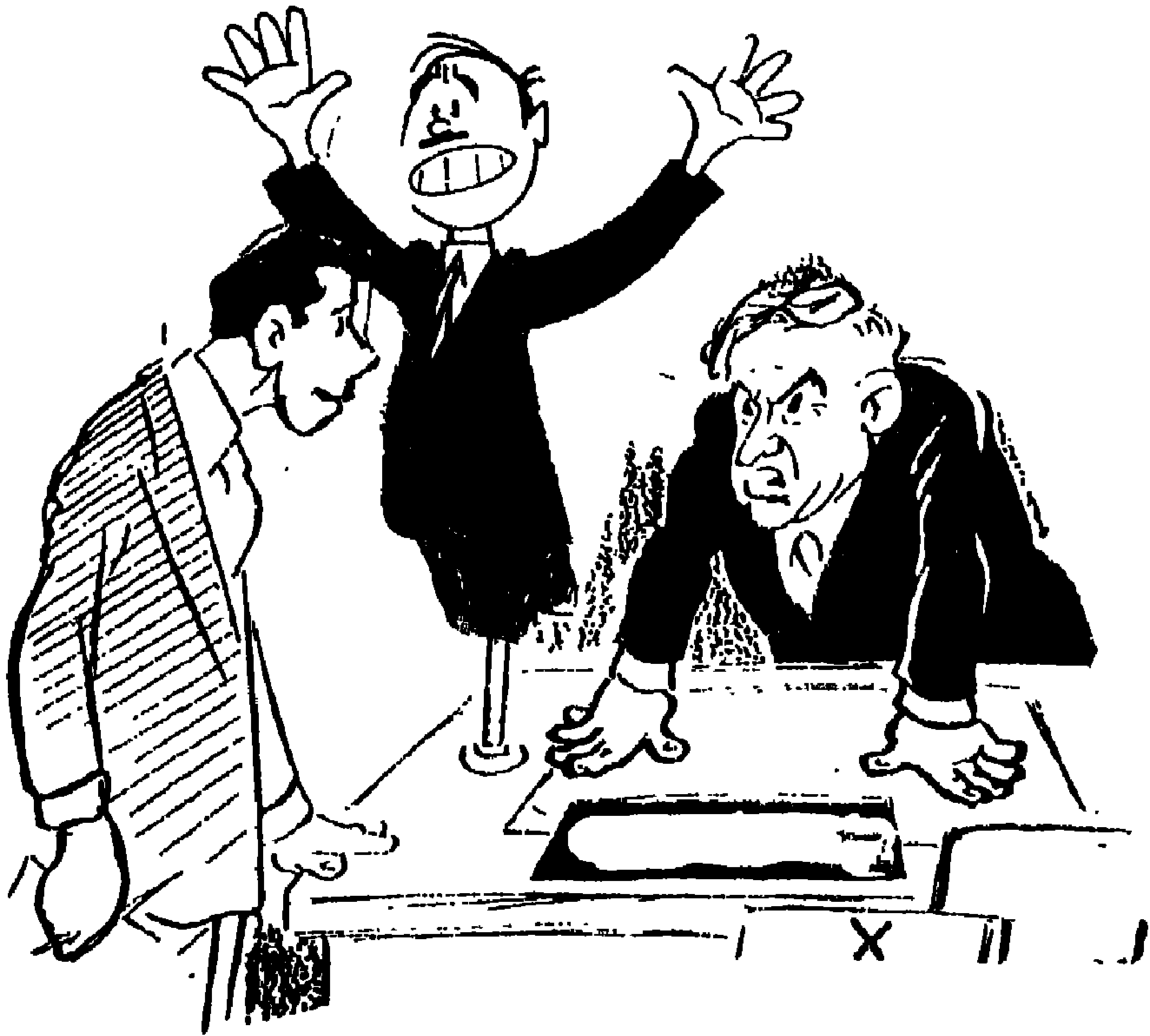
العوامل التي تزيد من الصراع داخل الجماعة



الباب الرابع

الصراع التنظيمي

Organizational conflict



الباب الرابع

الصراع التنظيمي

Organizational conflict

أولاً ... الصراع في التنظيم

1- الصراع والتنظيم

2- الثقافة التنظيمية والصراع

3- مناخ التعامل في المنظمة

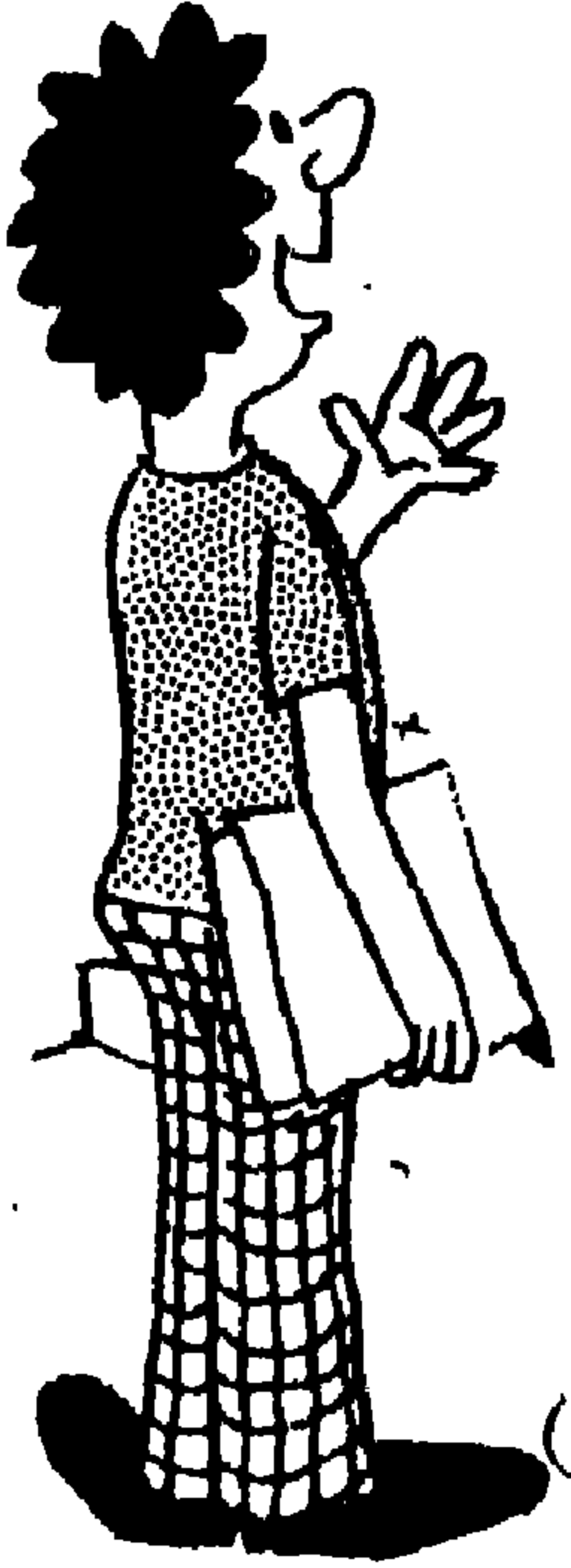
ثانياً ... أثر المناخ التنظيمي على الصراع

1- مناخ التجديد والابتكار

2- مناخ الانغلاق والتباعد والتفسخ

3- مناخ الثقة

ثالثاً ... أسباب الصراع في التنظيم



أولاً : الصراع فى التنظيم

Organization conflict

1-الصراع والتنظيم

Conflict & Organization

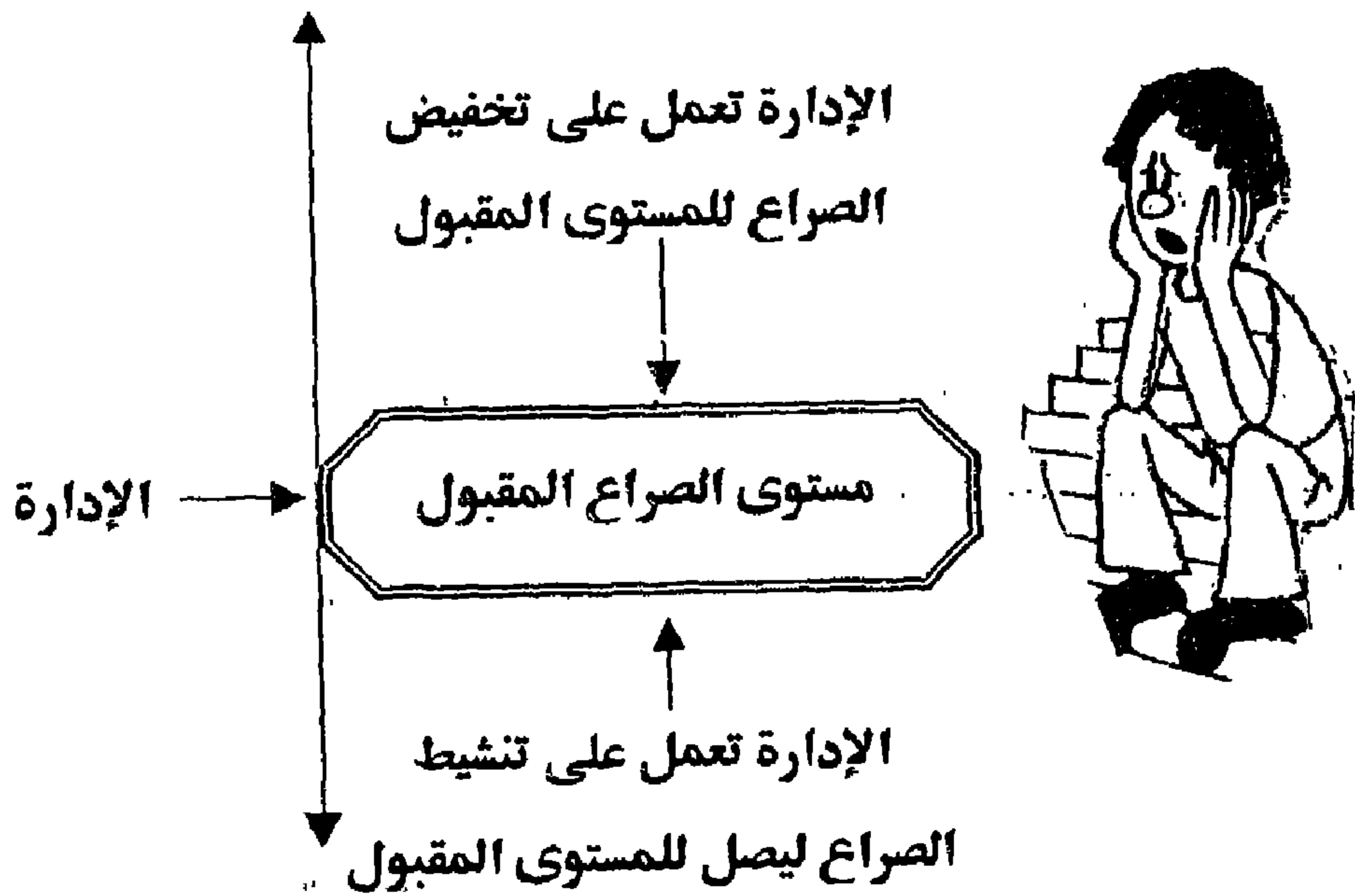
الصراع هو الاختلاف أو التفاوض بين فردين يمثلان طرفين ، وهو ليس بالأمر بالحديث ، حيث ظل محل اهتمام الكثيرين من المهتمين بالسلوك الإنسانى ، ولكن الاهتمام بالصراع التنظيمى من خلال وجهة نظر إدارية هو المجال الجديد الذى يحتاج لمزيد من الاهتمام .

وتأتى ضرورة الاهتمام بالصراعات الإدارية والتنظيمية فى منظمات الأعمال نتيجة لأثر هذه الصراعات على العملية الإدارية وتستهلك وقتاً وجهداً كبيراً من الإداريين . واستمرار وجود ونمو هذه الصراعات يعنى التأثير على حيوية وقدرة المنظمة على الاستمرار ، وليس من السهل كما يعتقد البعض تحجيم الصراعات أو القضاء عليها ، وكثيراً ما تقوم بعض المنظمات بتجميد أو كبت الصراعات وهذا يؤجل المشكلة .

وأصبح من أحد جوانب الكفاءة الإدارية قدرتها على تحجيم الصراعات إلى أدنى مستوى ممكن ورغم ما يحمله الصراع من آثار سلبية على المنظمة إلا أنه لا يخلو كما سبق أن ذكرنا من آثار إيجابية يستلزم من الإدارة استغلالها لصالح التنظيم .

إلا أن عدم وجود صراعات في التنظيم لا يعبر عن ظاهرة صحية ، وهناك البعض الذي لا يرى ضرورة لوجود صراعات داخل التنظيم .

وبصفة عامة نستطيع القول إن الإدارة يجب أن تهتم بإدارة الصراع منذ نشأته أو ظهوره في المنظمة ، ويجب أن يزداد هذا الاهتمام إذا زاد الصراع على المستوى المقبول والمرغوب والعمل على تخفيضه إلى هذا المستوى ويجب على الإدارة أن تولي نفس الاهتمام للصراع إذا كان مستواه منخفضاً عن المستوى المقبول والمرغوب أيضاً بحيث تعمل على تنشيطه .



2-الثقافة التنظيمية والصراع

Organizational culture & Conflict

الثقافة العامة والمحيط السائد فى المؤسسة يؤثران على طبيعة علاقات الموظفين والعاملين ، فهناك محيط عمل لا يشجع على الروابط الوثيقة والمتبادلة بين العاملين فى المنظمة ، ولكنه يشجع العلاقات المتباعدة والمتنافرة.

وهناك بعض الثقافات التنظيمية التى تشجع العاملين فى المنظمة على وجود نوع من التقارب الأسرى والاجتماعى ، ويتأتى ذلك من خلال ما تقدمه لهم الثقافة التنظيمية أو البيئة المحيطة حيث يعملون على الاستجابة والتعامل معها .

وكلما زاد التنافس والهجوم والعداء فى أية مؤسسة ، زادت احتمالية أن يكون الناس أكثر حرجاً وحذراً مع بعضهم البعض وكلما كانت الثقافة السائدة اجتماعية وشخصية ، كان الناس أكثر مشاركة فى المشاعر والمعلومات سواء المتعلقة بالعمل أو غير المتعلقة بالعمل .

والثقافة العامة للمؤسسة هى التى تحدد الخصائص العامة للعلاقات بين الأشخاص والمناخ السائد بين الأفراد ، ويمتد تأثير ذلك على العلاقات الشخصية التى تنشأ بين شخصين والتى يحددها مفهوم الذات عند كل شخص ، وكذلك القواعد الأخلاقية واحتياجات وتوقعاته .

3- مناخ التعامل في المنظمة

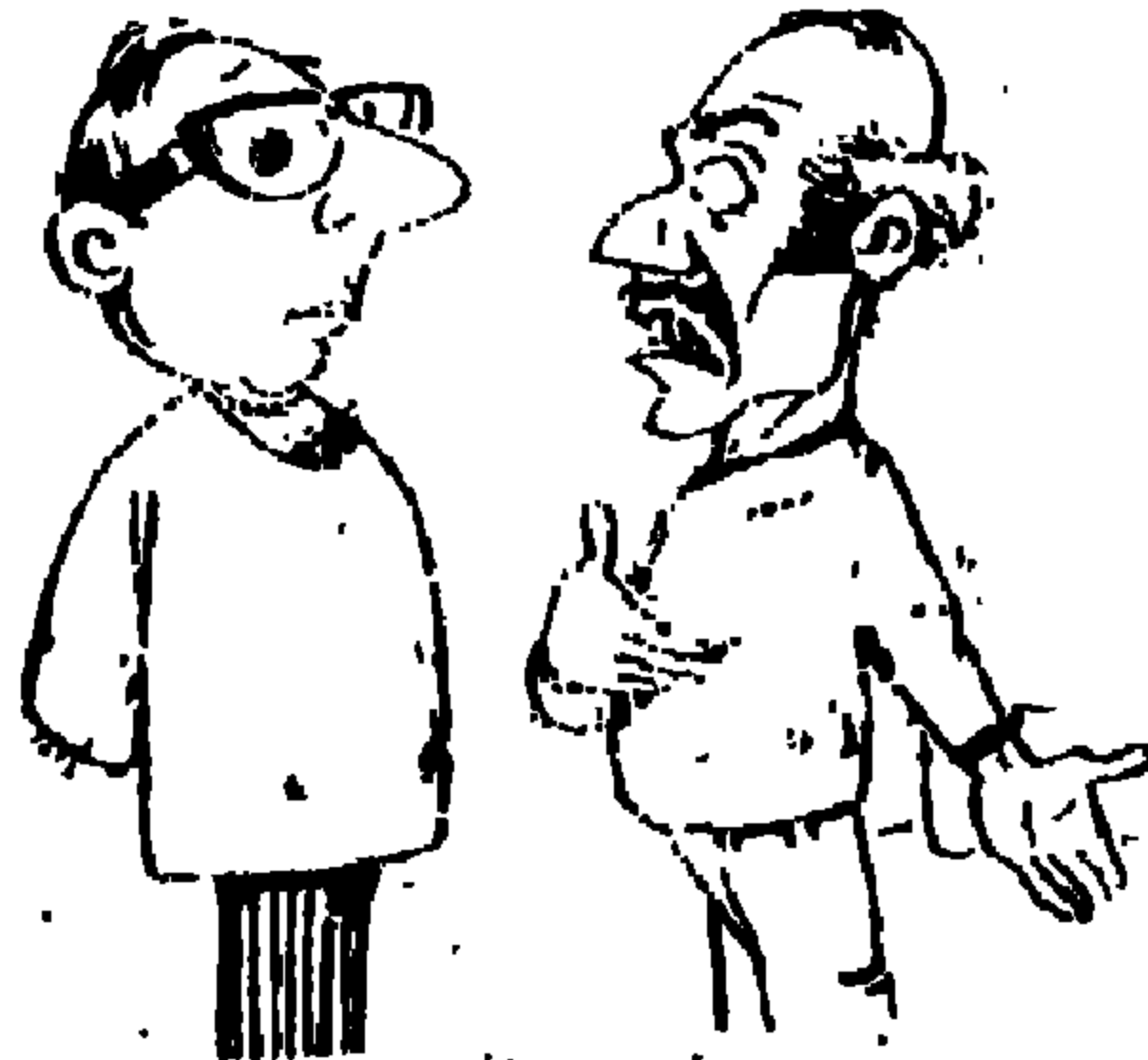
The cultural atmosphere in the Organization

مناخات التفاعل المناسبة بين الأفراد في المنظمة هي مشاعر النوايا الطيبة والأمان النسبية ، في مقابل مشاعر العداء والتهديد التي غالباً ما يكنها الناس بعضهم لبعض .

وهذه المناخات تهيئ المجال للناس ، في أن يكونوا منفتحين مع بعضهم البعض أو منغلقيين أو متفاعلين ودفاعيين أو متعاونين أو خليطاً مما سبق .

**ويمكن تمييز مناخات التفاعل في المنظمة بواسطة عدة عوامل
يوضحها الرسم التوضيحي التالي :**

يؤدي للانغلاق والتفرقة والتباعد والتفسخ	مناخ التفاعل	يؤدي للابتكار وتوليد الأفكار
← قليل	الانفتاح	→ كثير
← قليل	الثقة	→ كثير
← قليل	المسئولية	→ كثير
← كثير	الخوف من التجريب	→ قليل

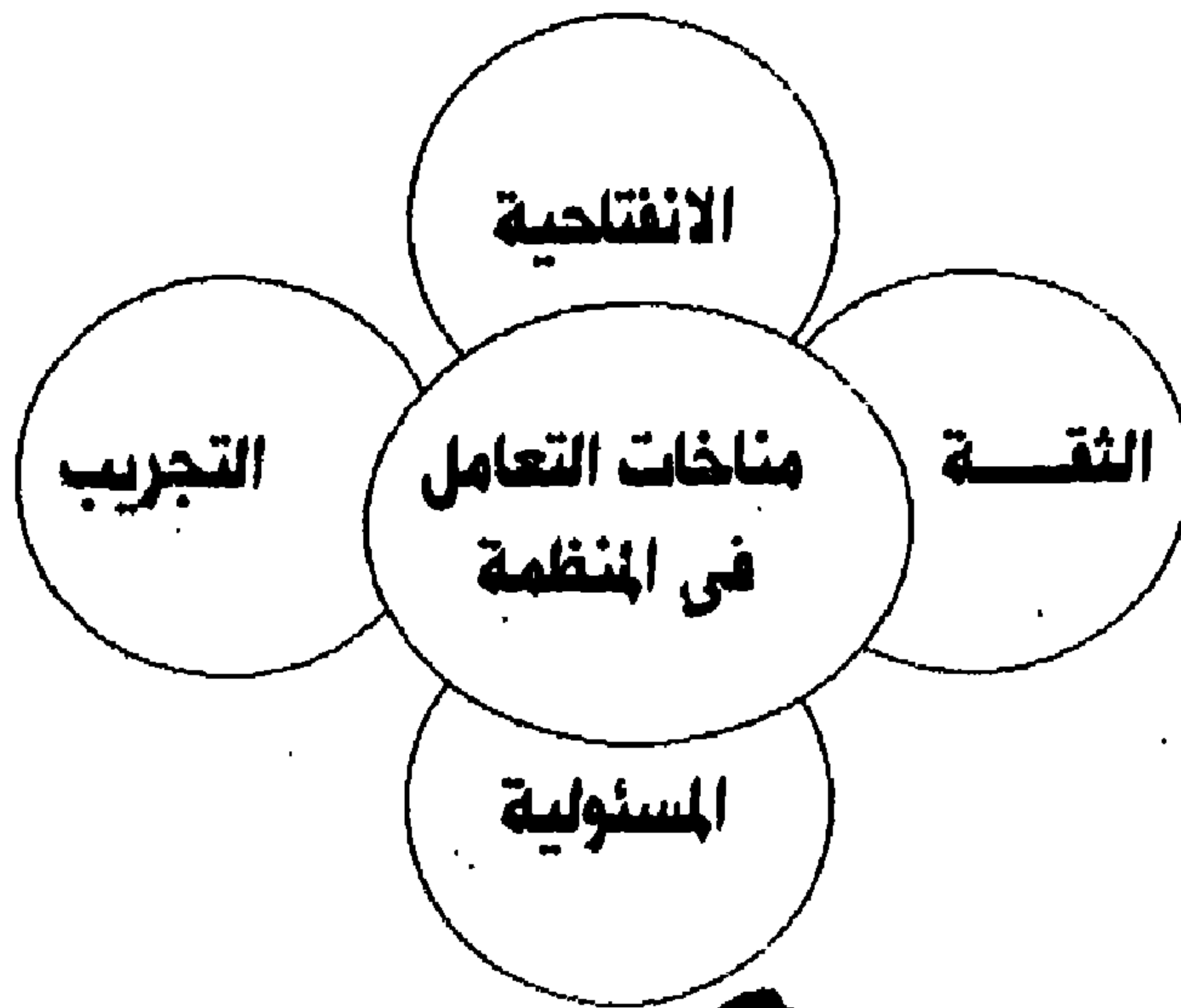


الانفتاحية هي درجة مشاركة العاملين في المنظمة بحرية أفكارهم ومشاعرهم مع بعضهم .

الثقة هي درجة تصديق العاملين لبعضهم البعض لما يتناقلونه من معلومات أو معاناة

المسئولية وتشير إلى استعداد العاملين إلى تحمل المسئولية عن حدوث أية مشكلة في التنظيم بدلا من توجيه اللوم لشخص آخر .

الخوف من التجريب ويشير إلى استعداد العاملين في المنظمة إلى تحمل الخسائر عند القيام بتجربة شيء جديد عند الفشل ، وما يلاقونه من تحفيز وتشجيع من الآخرين وبصفة خاصة القيادات العليا في المنظمة .



ثانيا : اثر المناخ التنظيمي على الصراع

The effect of Organizational culture on the Conflict?

1-مناخ التجديد والابتكار

the atmosphere of innovation and creativity

عندما يكون الناس منفتحين مع بعضهم البعض فإن الثقة تتولد بينهم وتنمو وتتطور . ويؤدي ذلك إلى مزيد من الانفتاح ومزيد من الصلات الحميمة والألفة والولاء في التنظيم.

وفي مناخ التجديد والابتكار تكون هناك الفرصة كي يطلق كل فرد أفكاره بحرية حيث تجد مناخاً مناسباً للتزاوج مع أفكار الآخرين ، وتنتج عن هذا التزاوج أفكار شرعية تؤدي إلى أن يشعر الناس بحق انهم يساعدون بعضهم البعض .

وفي هذا المناخ يشعر العاملون بالفائدة والمصلحة المشتركة ، ويكون تحمل المسؤولية في أقصى درجاته ، حيث يسعى كل فرد عضو في فريق العمل أن يتفهم الآخرين ، وأن يعملوا جميعاً على التعلم من الأخطاء أكثر من التركيز على رصد هذه الأخطاء .

ويساعد مناخ التجديد والابتكار على تعيل الخطورة المرتبطة بتجربة سلوكيات جديدة ، حيث إن الثقة والنوايا الطيبة المتوافرة تدفع إلى النمو والتطور والتحسين المستمر . وإذا كانت هناك مشكلات في علاقات التجديد والابتكار والتواء فان جميع الأطراف تحاول التفاهم والتعلم من أخطاء الماضي لإيجاد علاقة متطورة ونتيجة مرضية بشكل أكثر للجميع .

2- مناخ الانغلاق والتباعد والتفكك

The atmosphere of close – mindedness, isolation and disunion

يسود مناخ التباعد بين العاملين والانغلاق نتيجة لعدم وجود فرصة للاتصال وتبادل الآراء والحصول على التغذية العكسية Feed Back من الآخرين مما يؤدي إلى حدوث نوع من التفسخ في العلاقات التنظيمية وبالتالي العلاقات الشخصية .

ومشكلات هذا المناخ هي انتشار عمليات تبادل الاتهامات وتوجيه اللوم للآخرين ، وهي تقلل أو تؤدي إلى انعدام الثقة بين أعضاء فريق العمل الواحد . وعندما لا يثق أحد العاملين في زميله فسوف يكون هناك انغلاق في العلاقة ولن تكون هناك مخاطرة بتقديم سلوكيات جديدة خوفاً من الفشل ، ولن يعود الفرد للتجربة مرة أخرى إذا كانت سوف تسبب له بعض المشكلات ، ومعظم الأفراد في المنظمة يحاولون الهروب من مثل هذا المناخ إذا أرادوا النمو والارتباط بشكل مثمر ومنتج مع الآخرين ، في هذا المناخ يسعى بعض الأفراد إلى تجنب الخلافات ويعتقدون أن الخلافات سلوك يجب تجنبه في كل الأحوال ، والبعض الآخر أن يحبون الجدل ويفضلون المعارك .

ويجب أن نتذكر دائماً أن الخلافات ليست كلها سيئة ، فنحن نحتاج إلى اختلاف وجهات النظر فالمناظرات لا تمثل نوع من التهديد ، ولكن على العكس فهي عملية صحية تنعكس على صحة المنظمة ، حيث تساعد على خلق روح التحدي والإبداع وإعطاء الفرصة للجميع للتعبير عن آرائهم .

3- مناخ الثقة

The atmosphere of confidence

لا تنمو العلاقات بين العاملين في المنظمة حتى يتعلم الأفراد الثقة في بعضهم البعض ، وتنشأ الألفة بين فردين من العاملين في المنظمة طبقاً لدرجة الثقة المتبادلة بينهما وتوافر الثقة بين الطرفين يعنى التخلص من تجارب الخيانة والرفض وإحلالها بمشاعر القبول والدعم ، وفي معظم العلاقات بين العاملين يتم اكتساب الثقة إذا شعر الفرد أنه لن يكون هناك أذى وخاصة فيما يتعلق بكشف الذات ، وكذلك عدم التعرض للانتقاد.

ويتعلم العاملون الثقة من الخبرات السابقة ، وكلما زادت ثقتك في زميلك في العمل كلما زادت درجة مشاركتك بالمعلومات مع هذا الشخص .

وقد ساهمت الثقة كثيراً في قصة نجاح العديد من المنظمات مثل ما حدث مع اليابانيين ، فالثقة تقضى على علاقات إدارة العمال القائمة بالخصومة والتفرقة في فيما بينهم وهذا ينطبق أيضاً على بعض المجتمعات العمالية الأخرى . فعندما تسود الثقة يكون الاتجاه نحو الانفتاح متصفا بالمرونة والجودة ومتابعة الأخطاء وتقديم الابتكارات اللازمة للتغلب على المشكلات .

ولكن هل يظل مفهوم الثقة معنوياً أم يمكن تحويله إلى سلوك إنتاجي في المنظمة ؟

ومن الطبيعي أن تكون الإجابة عن هذا السؤال هي بيت القصيد ، فالثقة هي العنصر الأساس في أية علاقة شخصية داخل أو خارج العمل .

وتتواجد الثقة عندما تسمح لنفسك أن تعتمد على شخص آخر يكون سلوكه المستقبلي مؤثراً عليك وعلى مغوياتك وأدائك .

وتحدث الثقة عندما تشعر أن هناك خطراً من سلوك قد يفيدك أو يسبب لك بعض الضرر وأن مقدار هذا الضرر المرتقب أكثر من المكاسب المرتقبة ، وهنا نعلم أن النتيجة تعتمد على سلوك الشخص الآخر وسوف تكتسب الثقة عندما تشعر أن زميلك في العمل سوف يتصرف لصالحك .

وعندما تهتز الثقة فإن العلاقات التنظيمية داخل المنظمة سوف تهتز ، وقد تكون الخسارة مؤقتة أو مستديمة ، وذلك اعتماداً على طبيعة العلاقة ، ولكي يتم بناء الثقة في أى شركة أو منظمة لابد من تحويل مناخ التفرقة والتباعد إلى مناخ الابتكار والتجديد .

ويتطلب ذلك ألا يسعى المديرون للمهنة والسيطرة ، ويكون هناك مجال لا بداء الرأي والتعبير والتعاون من أجل تحديد المشكلات وتقديم الحلول المناسبة لها . وقد يكون هذا المناخ الديمقراطي في البداية صعباً ، ويؤدي لحدوث بعض الفوضى والتجاوزات ، ولكنه سوف يؤدي فيما بعد على المدى البعيد إلى خلق نوع من الثقة ، وتتلاشى أسباب الفوضى ويسود التفاهم .

كيف يتم بناء مناخ الثقة في المنظمة ؟

عندما تجعل العلاقة كل شخص يشعر بالدعم من الآخرين ، فإنها سوف تؤدي إلى مشاعر متبادلة من التقارب والذات والثقة ، ولكي يتم الحفاظ على هذه الثقة لابد ان يتصرف كل من الطرفين بتكامل مع عدم ترك الفرصة لعوامل أخرى تؤدي للتأثير في هذه الثقة .

ويتطلب الأمر الحفاظ على المعلومات السرية التي تخص الأفراد وعدم مفاجأة الرؤساء لمؤرسيهم بها أمام الآخرين من أقرانهم ، ومن الطرق المهمة أيضا لبناء الثقة في المنظمة إعطاء الفرصة لكل فرد أن يقوم بعمله بأقل ضغوط ممكنة ، ومساعدته في أن يفي بالتزاماته بشكل جيد ، وأن ينفّج بأفعاله ونواياه على الآخرين .

ومن أهم عوامل بناء الثقة في المنظمة مساعدة العاملين على تجنب المفاجآت وتقليل التهديدات والأشياء المجهولة ، ويتطلب ذلك أن يكون الرئيس أو المدير حساساً لحاجات الآخرين ، فمن الصعب تبادل الثقة مع الناس الذين يحتفظون بالأشياء لأنفسهم وبالتالي لا يستطيع الآخرون التعرف على نواياهم أو معرفة ما سوف يحدث بعد ذلك.



ثالثاً : أسباب الصراع فى التنظيم

What causes Conflict in Organization?

كما سبق أن ذكرنا بأن الصراع جزء من دورة حياة أية منظمة ، ولكنه يتفاوت فى حجمه وتأثيره من منظمة لأخرى ويرتبط بنجاح المنظمة فى مدى نجاحها فى إدارة هذه الصراع ، ويمكن تحديد أسباب الصراع فى الآتى :

1-الاعتمادية بين العاملين

ومظاهر الاعتمادية هى سعى العاملين إلى تحميل الآخرين أعمالهم ، مما يؤدى دائما إلى الصراعات فيما بينهم ، وغالباً ما يكون السبب فى ذلك عدم وضوح المسئوليات والمهام الوظيفية لكل فرد أو عدم معرفتهم بها أو تقادمها وعدم تحديثها .

وتتحمل القيادة الإدارية دوراً كبيراً فى خلق مثل هذه الصراعات بداية من ضرورة التأكد من وضوح المسئوليات والمهام لكل فرد وضمان عدم تداخلها وحتى وجود معايير متفق عليها لتوزيع الأعمال وحسم الخلافات وتقييم الأداء .

2-ضعف أو ندرة الموارد

تحاول المنظمة أن توفر الموارد المختلفة اللازمة للعاملين فيها بكميات تتفق مع ظروفها وإمكاناتها ، ويحدث نوع من التسابق بين الأفراد للحصول على النصيب الأوفر ، وفى ظل عدم إمكانية تلبية جميع متطلبات الأفراد يحدث نوع من النزاع أو الصراع بين وحدات التنظيم المتنافسة من أجل تغطية احتياجاتها بغض النظر عن احتياجات الوحدات الأخرى . وغالباً ما يحدث ذلك فى غياب القواعد المنظمة والواضحة لترتيب الأولويات عند توزيع الموارد المحدودة .

3-تباين الأهداف

لا شك أن جميع الوحدات المكونة للتنظيم تعمل في إطار هدف عام واحد Goal ولكن تبقى المشاكل الناتجة عن التفاوض أو عدم الانسجام بين الأهداف المرحلية أو الوسيطة (Targets) مما يؤدي إلى حدوث بعض الاحتكاكات بين الوحدات المختلفة أثناء سعيها لتحقيق هدفها ، ولا شك أيضا أن ذلك يؤثر على الأنشطة أو الأهداف النهائية المحددة (Objectives) .

ويرجع هذا غالبا إلى عدم اهتمام الإدارة باتباع أساليب علمية وواقعية مناسبة عند تجزئة الهدف العام إلى أهداف مرحلية أو وسيطة ، وبالتالي إلى أنشطة ذات معايير محددة لقياس مدى تحقيقها للأهداف السابقة ذكرها .

4-التباين في الصفات الشخصية للأفراد

تحتاج فرق العمل الفعالة إلى توافر أو خلق حد أدنى من الاتفاق في الاتجاهات والمعتقدات الثقافية والتنظيمية ، وبصفة خاصة في مجال العمل . وعندما يكون هناك تفاوت في القيم والاتجاهات نتيجة للاختلاف في الجنس أو السن أو المستوى العلمي ينمو نوع من الصراع بين أفراد الفريق الواحد أو بين فرق العمل المختلفة داخل المنظمة .

ولا يرجع السبب في ذلك إلى عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين وعدم مراعاة الصفات الملائمة والمناسبة التي تربط الفرد بالوظيفة فقط ، بل والتي تربطه بزملائه في مجال العمل أيضا . ومع أنه يمكن من خلال الإرشاد أثناء الإشراف وبرامج التدريب أن نقلل من أثر الاختلافات على السلوك الإنساني إلا أن هذا يبقى مرتبطا بنوعية الخلاف واستعداد الأفراد للتغيير .

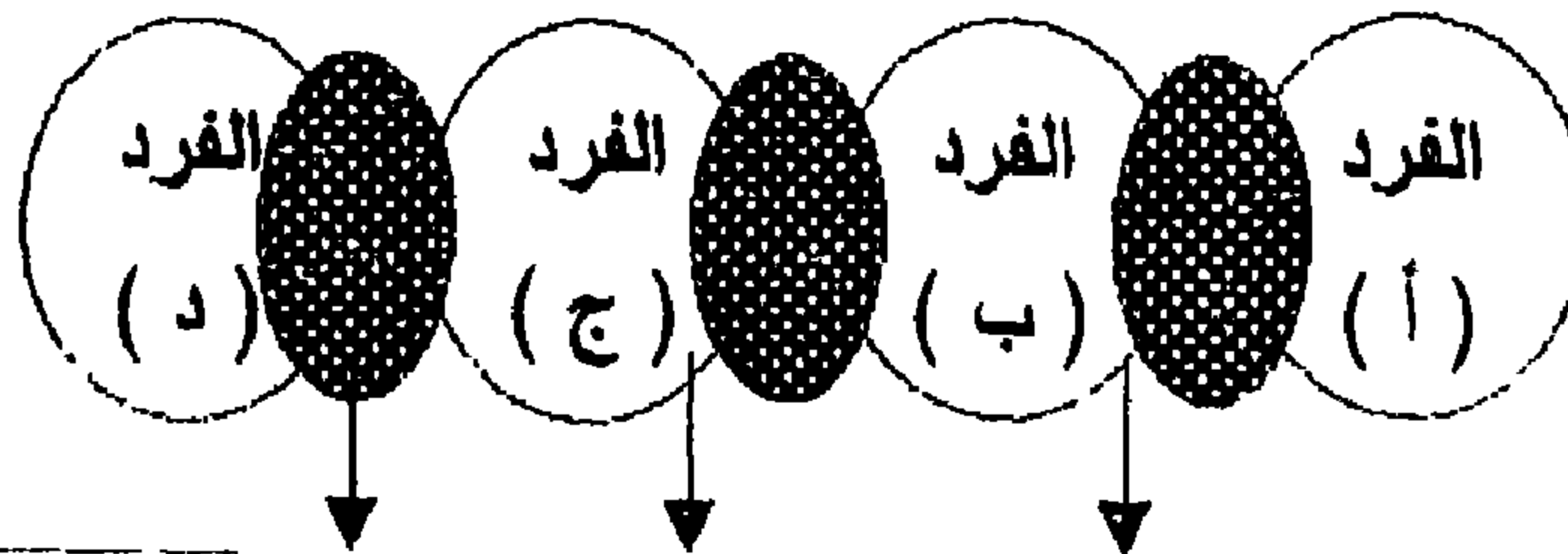
5-الصفات النفسية للفرد

تؤثر الصفات السيكولوجية للفرد تأثيراً كبيراً على سلوكيات الفرد تجاه نفسه والآخرين ، ويقسم الأفراد في هذا المجال إلى أنماط مختلفة مثل : العدوانى الهجومى ، وذو الحساسية المفرطة ، والمنطوى ، والحريص ، والماكر ، والمخادع ، والرافض ، والسلبى ، ومعظمها أنماط تعنى صعوبة التعامل معها مما يزيد من حدة الصراعات وصعوبة السيطرة عليها .

ومع أن العوامل النفسية ترتبط بالفرد وتكون داخله ، إلا أن الإدارة تستطيع تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة التى تمنع ظهور التأثيرات النفسية السابقة أو تقلل منها على الأقل.

6-صراع الأدوار

ما هو المقصود بالدور بالنسبة للفرد داخل العمل ؟ الدور هو الشكل الذى يتقمصه الفرد لى يحقق أهداف وظيفته وما تتطلبه من مسئوليات . وينتج الصراع من الصدام الذى يحدث بين الدور الذى يقوم به الفرد وبين ما يقوم به الآخرون من أدوار ، حيث تكون هناك مناطق مشتركة تدخل فى نطاق اختصاصهم ، وهو ما يكون سبباً مباشراً لصراعات دائمة بين الفرد .



ينتج الصراع من تداخل بعض الاختصاصات بين الأفراد.

7- القيادة الإدارية

ليس هناك نمط ثابت للقيادة يمكن تعميمه على كل المنظمات أو الوحدات التنظيمية . ولكن يبقى نجاح القيادة مرتبطا بقدرتها فى التأثير على العاملين معها ، ولذلك سوف يختلف الأسلوب المناسب للقيادة لكل جماعة طبقا للصفات الخاصة بهم والقوانين واللوائح التى تحكمها بجانب البيئة التنظيمية المحيطة.

وينظر العالم اليوم للقيادة نظرة مختلفة عن الماضى فلم يعد الشكل أو الدرجة العلمية أو القدرة على إلقاء الخطب القويمة هى جواز المرور لكرسى القيادة ، ولكن علاقات النجاح والثقة للقائد أصبحت تعنى قدرته على مواجهة الأزمات والمواقف الصعبة وإدارة الصراعات بل والعمل على الوقاية منها.

وبالرغم مما يقدمه العلم من معارف وتكنولوجيا جديدة ، فإنه يقدم أيضا العلاقات المعقدة والمتشابكة وما يصاحبها من ضغوط داخلية وخارجية التى يجب على القائد أن يتعامل معها .

فهناك ضغوط الإنتاج وخفض المصروفات وضغوط العاملين والهيكل التنظيمى والمجتمع والقوانين واللوائح إلا أن كل ذلك لا يعنى أن يفقد القائد قدرته على إدارة الصراعات والوقاية منها .

8- التفسير الخاطئ للأمور

ويمثل ذلك الخلل في عملية التقدير والتقييم للأمور والاعتماد على الجوانب الوجدانية أو العاطفية في التفسير أكثر من الجوانب العقلية ، ويمكن أن يكون من أسباب التفسير الخاطئ هو الاعتماد على مصادر غير دقيقة للمعلومات ، مع وجود نوع من التشويش المتعمد على عمليات الاتصال والإمداد بالحقائق والمعلومات ، مما يجعل القرارات منفصلة عن الواقع الحقيقي، ويسبب ذلك نوعاً من الاحتكاك وتترتب عليه نتائج تؤدي في النهاية إلى الصراع .

ويتضح ذلك في كثير من الأحيان في بعض المنظمات عندما يتم الخلط بين الظواهر والمضامين ، حيث يكون التركيز في العلاج على القضاء على الظاهرة ، مثل استخدام العنف أو الإجراءات الصارمة والقاسية مع العاملين لدفعهم إلى المزيد من العمل والإنتاج دون البحث عن الأسباب الحقيقية لكونهم غير منتجين والعمل على معالجتها ، سواء أكانت تتعلق بهم شخصياً أم تتعلق بالبيئة التنظيمية ، ويؤدي ذلك إلى تنامي روح السلبية والتخريب واللامبالاة والتخاذل .

9- الشائعات

سلاح رهيب يحطم القوى والإرادة ويعمل على توقف فكر الإنسان عن النمو أو السير في الاتجاه الصحيح ، وينقاد الإنسان مع الشائعات كقطيع الغنم مع راعيهِ إلى مستقبل مجهول وينطق الإنسان الشائعات نطق الببغاء في كثير من الأحوال حيث يردد ما لا يعقله أو يفهمه .

والشائعات كلمة تحوى الكثير من المعانى ، ويصعب أن نحددها داخل إطار محدد ويعرفها البعض بأنها رأى معين مطروح يؤمن به من يسمعه ، وينتقل من فرد إلى آخر عن طريق الكلمة دون وجود براهين أو دلائل .

والشائعة غالباً تتضمن موضوعاً معيناً والاهتمام بها يكون مؤقتاً ، فهي تروج فى الظروف الملائمة للموضوع ، وتنتهى بدفنها ، وقد تعاود الظهور مرة أخرى إذا وجدت الأرض الخصبة لها .

ومع أن الشائعات قد تحمل تمنيات طيبة ، لكنها تظل وباءً اجتماعياً يصيب الإنسان ولا يستطيع الابتعاد عنه أو التخلص منه بسهولة .

وليست كل الشائعات من نسيج الخيال ، فمع أن بعضها لا يكون له أساس من الصحة ، فالبعض الآخر يعتمد على جزء من الحقيقة . وإذا كان الخبر يعتمد على البرهان والدليل ، فإن الشائعة ذات برهان باهت غير واضح تستخدم فيه بعض المبالغات لإضفاء درجة عالية من المصداقية والثقة .

وتكتمل أهمية الشائعات عندما يكون موضوعها مثيراً للأفراد ، وهناك غموض حوله أو يصعب عليهم الحصول على البيانات والمعلومات الحقيقية بسهولة . والشائعة ليست دائماً خبيثة فمن الممكن أن تكون سرداً لبعض المواقف التى رآها البعض وهناك خطر على نشرها .

وبالرغم من أن الشائعات تتضمن أحياناً حقيقة أو تقوم على أساس من الحقيقية فنحن لا يمكن أن نعتمد عليها ، فهى فى الغالبية العظمى مجرد تلفيق

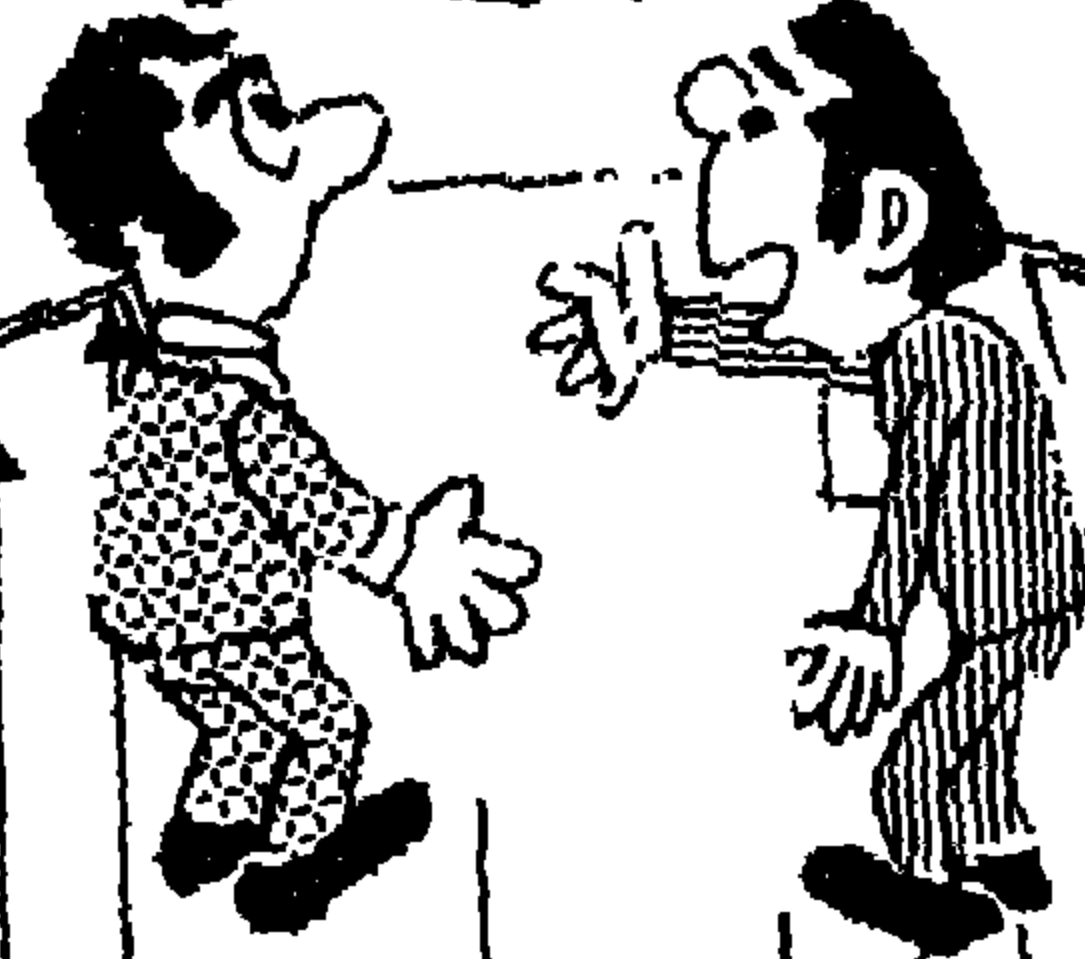
لمصالح مروج الشائعة عن عمد لتحقيق هدف ضد مصالح الكيان الذي ينتمى إليه وتؤدي إلى صراعات بين العاملين .

وتتحمل الإدارة مسئولية انتشار الشائعات حيث إن أسباب ترديدها ينحصر في انعدام المعلومات ونادرة أو إخفاء الأخبار بجانب انفعال الجمهور ببعض الموضوعات ، وخطورة أو شدة الشائعة تتناسب مع مدى أهميتها وغموضها .

وتؤثر الشائعات بشدة على الروح المعنوية حيث تشيع نوعاً من عدم الثقة والانهازامية ، وهي تعمل مثل الأفعى التي تتحرك ملتوية في الظلام تنفث سمومها في كل مكان مسببة ارتفاعاً في درجة الحرارة ومسببة لوجود النار تحت الرماد جاهزة لأن تشعل كل ما يقابلها ، إذا لم يتم اكتشافها وإطفائها في الوقت المناسب.



أسباب الصراع في التنظيم



التباين في الصفات الشخصية للأفراد

الاعتيادية بين العاملين

الصفات النفسية للفرد

التفسير الخاطئ للأمور

ضعف أو ندرة الموارد

القيادة الإدارية

تباين الأهداف

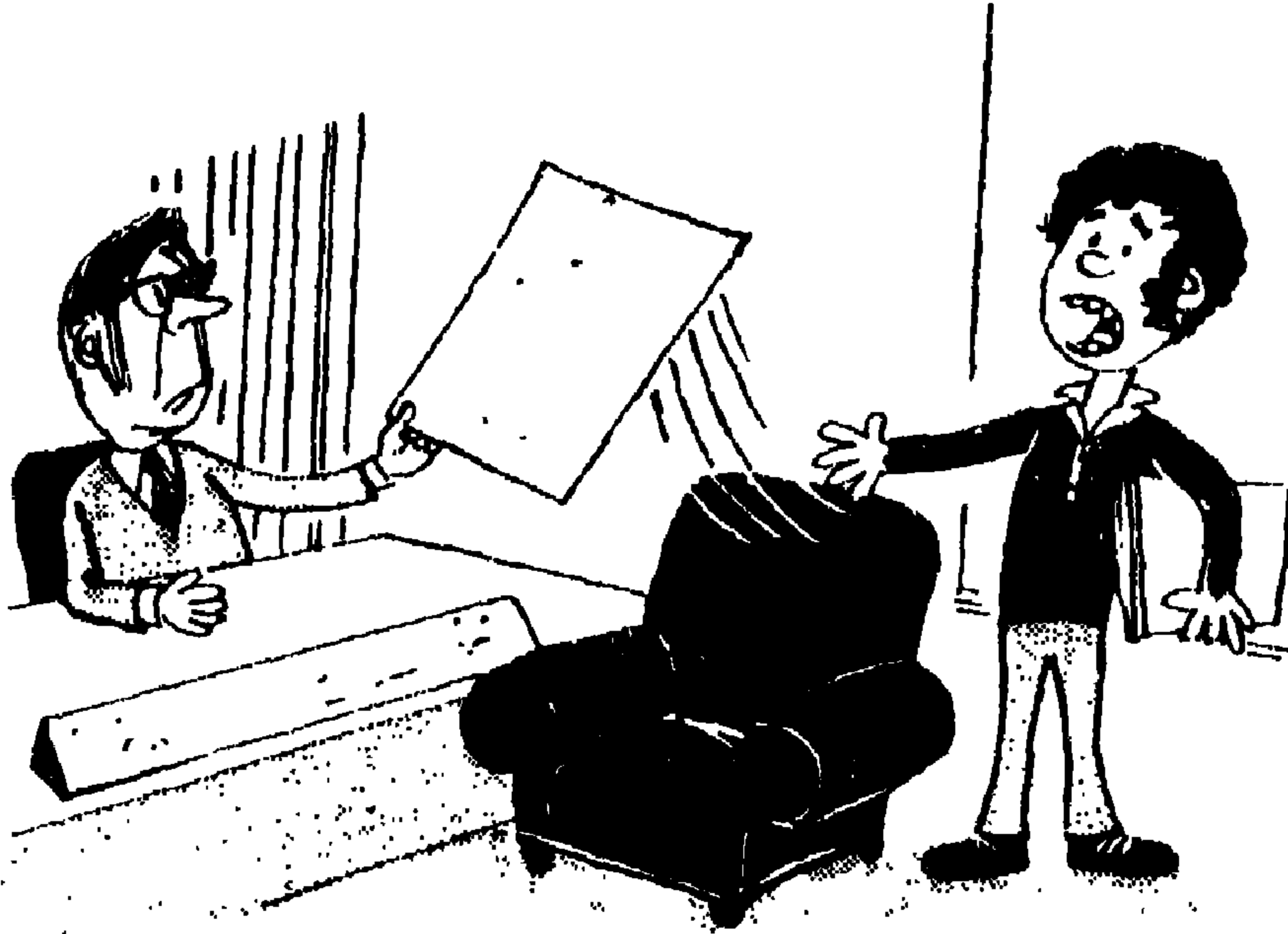
صراع الأدوار

الشائعات

الباب الخامس

إدارة الصراع مع الذات و مع الآخرين

*Management of self-conflict and
conflict with others*



الباب الخامس

إدارة الصراع مع الذات

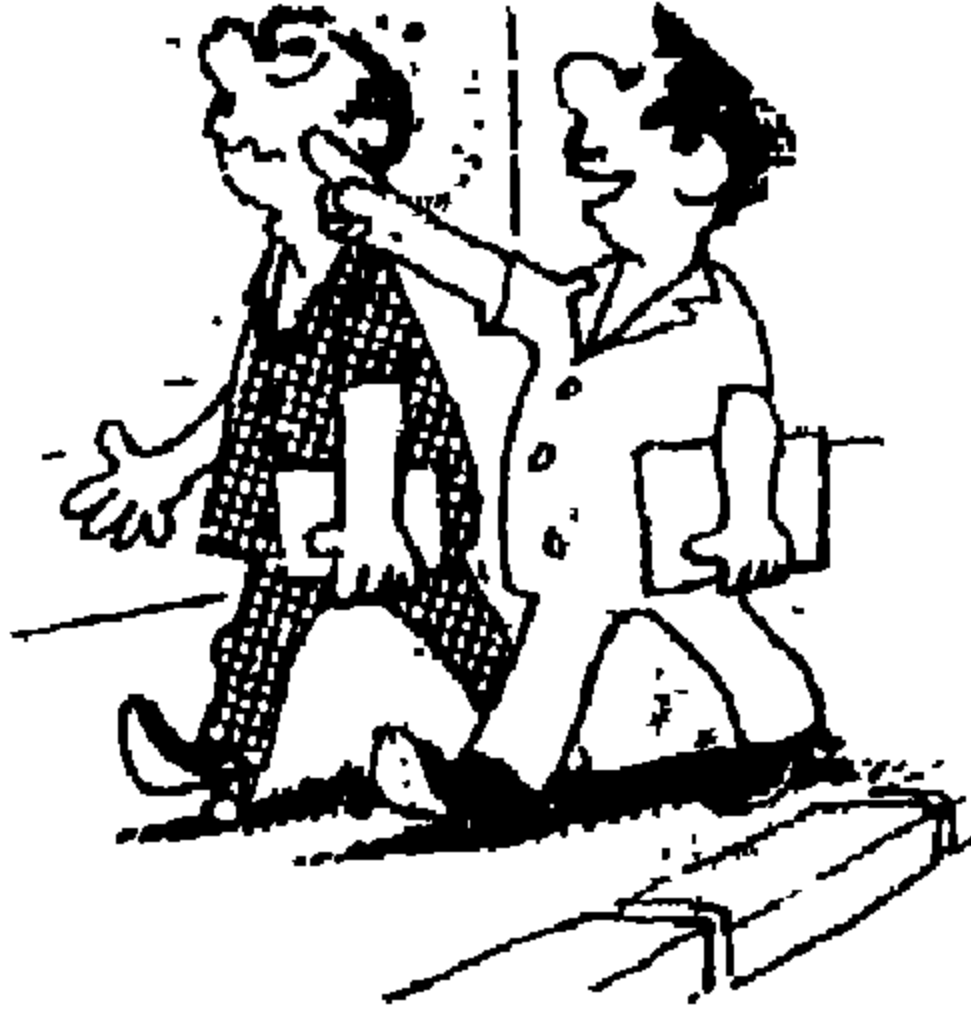
ومع الآخرين

Management of self-conflict
and conflict with others

أولاً ... إدارة الصراع مع النفس

ثانياً ... الانفتاحية الاستراتيجية (إرشادات لكشف الذات)

ثالثاً ... الأساليب السلوكية الأربعة ؟



رابعاً ... الأساليب الوجدانية ؟

خامساً ... الرجل والمرأة في إدارة الصراع

سادساً ... الأخلاقيات والصراع

1- الخداع

2- الكذب

أولاً : إدارة الصراع مع النفس

Management of self-conflict

غالباً ما يفتقد الفرد الاتجاهات الصحيحة والإيجابية لمواجهة القوى الداخلية مما يدفع البعض إلى التخلي عن رؤيته تماماً والاستسلام للأمر الواقع .

وهناك رؤية سلبية أخرى لدى البعض عند مواجهة قواهم الداخلية المضادة حيث يسعون إلى التخلي عن الأجزاء الصعبة وعما لا يستطيعون تحقيقه ، والتوجه إلى الأشياء التي يسهل تحقيقها ، وحتى عندما يصلون إلى تحقيق بعض النجاحات المحدودة فإن القلق والتوتر يستمر معهم ، وربما يزدادون خوفاً من عدم القدرة على المحافظة على ما وصلوا إليه .

ولكن ما هي الأشياء التي ندفعها ثمناً للنجاح ، وهل يجب أن نقارن بين ما نحصل عليه من نتائج مع ما نبذله من جهد ونواجهه من قلق ؟

إن ثمن تحقيق الأهداف كثيراً ما يكون الإفراط في بذل المجهودات والإرهاك ، وغالباً يكون الثمن أكثر مما تحقق ، وينعكس ذلك على ظهور القصص والعجز في حياة الفرد والعيش في صراع داخلي دائم مع النفس ، وبالطبع يمثل كل ذلك قوى تضعف ثقة الشخص في نفسه وقدرته .

وهذا الصراع الداخلى فى بناء الفرد ناتج من المعتقدات والقيم التى نشأ عليها والتغير فيها لن يأتى مرة واحدة ، ولكنه يحتاج إلى اكتساب خبرات جديدة تعود إلى بعض التطويرات حتى نصل إلى درجة عالية من التمكن الشخصى .

ولكن كيف يمكننا مواجهة هذا الصراع بشكل فعال ؟
أثبتت الدراسات العملية فى مجال إدارة الأعمال أن الاعتراف الداخلى بحقيقة الوضع هو البداية الصحيحة لمواجهة الصراع ، ولذلك لا بد من تهيئة الظروف والمناخ الذى يشعر الفرد من خلاله أن ما يحمله من قيم ومعتقدات يؤثر سلبياً على إمكانياته وقدراته ، وتأتى بعد ذلك الرغبة القوية والتى لا تلين لاقتلاع بعض الاتجاهات التى كان يخدع بها نفسه ، ويعنى ذلك فرض التحدى مع النفس والوعى المستمر بما يحدث حولنا
إن المواجهة الحقيقية تعتمد على النظر إلى مشكلات الأداء الإنسانى وتأتى من داخله وتقيد أفكاره وتمنع خروجها ، وتبعده عن استخدام طرق التفكير السليمة.

ولا نستطيع فى هذا المجال أن نتجاهل مقولة تشارلز ديكنز الروائى الإنجليزى الشهير :

تعطى الحياة لنا فرصة رؤية حقيقية بغض النظر عن ميولنا ، وإذا توافرت لنا الشجاعة للاستجابة لهذه الفرصة وهذا الخيار سوف تتولد لدينا القدرة على تغيير أنفسنا بشكل عميق .

والحقيقة تطلق سراحنا من سجن تشوية الواقع ، وهذا ما تنادى به كل الأديان السماوية ، والشرائع الوضعية لأن الحقيقة تحرر الفرد .

أننا فى حاجة إلي نتعلم كيف نفصل بين ما نريد حقاً وبين ما نعتقد أننا فى حاجة للقيام به لتحقيق ما نريد ، ثم يأتى بعد ذلك الجهد الداخلى لتقوية العلاقة بين الحلم والحقيقة.

إننا تعودنا نتعامل مع العقل الحاضر أو العقل الباطن ولكننا لم نتعود على التعامل مع المنطقة المحصورة بينهما وهى منطقة ذات قدرات خارقة لأنها همزة الوصل بين العقل الحاضر والعقل الباطن .

لقد تعودنا على أن ننظر للأمور من خلال الصعوبات والعوائق التى تحيط به ، وهذه النظرة سلبية يحكمها ما يختزنه العقل الحاضر من قيود وتحجب عنا رؤية النتائج المتوقعة أو المطلوبة .

ولو أننا بدأنا تفكيرنا بحصر المنافع التى يمكن أن تعود من وراء تحقيق الهدف ، فسوف نكتشف أن التفكير سوف يساعده على فك القيود التى كانت تمنعها من الانطلاق حيث يكون مجال الاختيارات أوسع .

وسوف تساعدنا حرية الاختيار والسعى للتركيز على النتائج المهمة على عقد العزم على النجاح وتخطى العوائق والعقبات . وسوف يؤدى التزامنا بالحقيقة والمواجهة الصريحة لأنفسنا

إلى تطوير العلاقة مع العقل الباطن وخلق نوع من التفاوض
المقبول بينه وبين العقل الحاضر .

والهروب من الحقيقة يؤدي إلى خلق توتر داخلي
ذي تأثير نفسي سيئ ، ويؤدي إلى خلل في أداء وظائف
الجسم ، ويؤدي إلى صراع النفس ، والهروب من إدراك الواقع
الحالي أو تزييفه يؤدي إلى منع المعلومات الدقيقة من
الوصول للعقل الباطن كي يحدث الارتباط بين الرؤية التي نبحث
عنها والواقع الفعلي .

وحتى يستقبل العقل الباطن الأهداف التي تتماشى مع اتجاهاتنا وقيمنا
وطموحاتنا يجب تطوير مستويات مرتفعة تمكن من قيام الصلة مع العقل
الباطن ، وهذا يعود إلى مبدأ تطوير الرؤية الشخصية .



إهداء إلى مكتبة الإسكندرية
علم ينتفع به
٢٠١٣
عبد الله فيصل بدوي

ثانيا : الانفتاحية الاستراتيجية

Strategic productivity (guides to self-disclosure)

لأن الانفتاح على الآخرين له ثوابه وعقابه ، فمن الصعب تحديد درجة الانفتاح ، ومع من يكون هذا الانفتاح لأن مشاركة مشاعرنا واحتياجاتنا مع الآخرين قد تؤدي إلى بناء علاقات قوية نشعر فيها بالاهتمام والفهم من قبل الآخرين ، ونشعر فيها كذلك بالرغبة في تلبية الاحتياجات .

ولكن إذا كان انفتاحنا عن طريق غير مناسب فإنه قد يستغل ضدنا أو يؤدي إلى رفضنا وإهمالنا من جانب هذا الشخص ، ولكن مع السلوكيات المغلقة فإنك لا تخشى الاستقلال أو الرفض ، ولكنك فقط قد تتحمل أعباء وتكاليف عدم تلبية حاجتك .

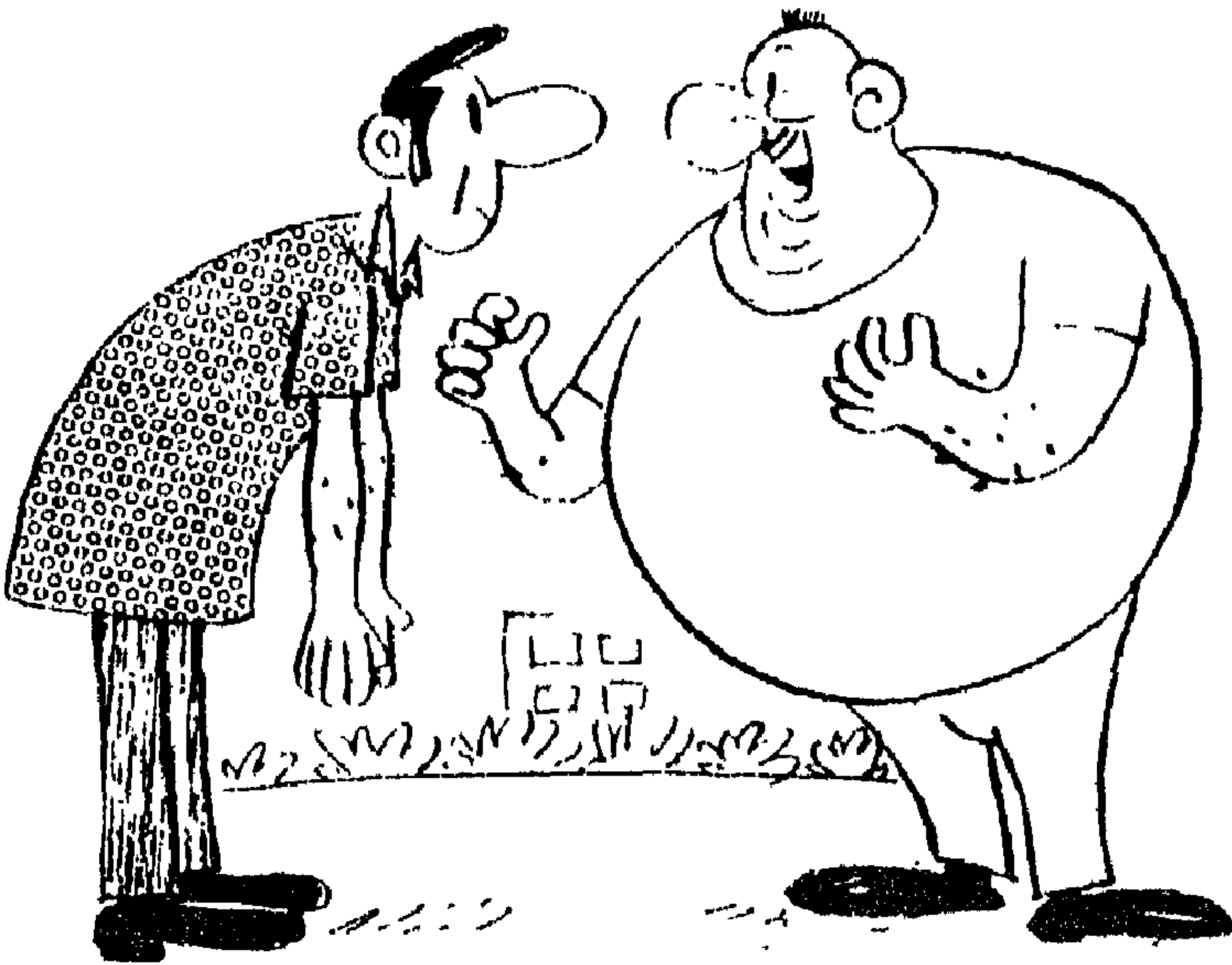
ومن الصعب أن تنتمى ، أو تقيم علاقات ذات معنى أو تجعل نفسك معروفا لدى الآخرين من ذوى الأهمية .

والإفراط في الانفتاح أو الانغلاق ليس مستحبا في كثير من العلاقات ويؤدي إلى نشوء وتنامي الصراعات الداخلية والانفتاح الإستراتيجي يمكن أن يساعدنا على اختيار متى وكيف نحاول أن نكون أكثر انفتاحية وصدق في علاقاتنا مع الآخرين . والاستراتيجية تعنى التفكير قبل التصرف . وعند اختيارنا للانفتاح يجب أن نفكر في دوافعنا والتأثيرات

المحتملة لملاحظتنا على الآخرين ، واستعداد المتلقي
لسماع وجهات نظرنا .

والانفتاح الفعال يتطلب أيضاً حساسية تجاه الشخص الآخر
والاهتمام به ، ويختلف الناس في قدرتهم على التوافق مع
الاتصالات المفتوحة في أوقات مختلفة . فإذا أردت أن تساعد الطرف
الآخر على الفهم والنمو بطريقة فيها اهتمام دون إصدار أحكام
والطرف الآخر يطلب منك ذلك ، ففي هذه الحالة يكون
كشف الذات مفيداً للعلاقة .

وأخيراً فإن كشف الذات الفعال والمؤثر يتطلب ثقة بين الأطراف
في العلاقة . وبدون الثقة فإن كشف الذات قد يكون له
مخاطر ، ومع نضج تتطور العلاقة تتطور الثقة ، والأشخاص
الحميمون يفترضون أن الطرف الآخر هو من يقش لهم معلومات
تضعهم في مواقف صعبة .



ثالثا : الأساليب السلوكية الأربعة .

The four behavioral techniques

فى كثير من الأحيان عندما لا يستطيع شخصان التوافق مع بعضهما البعض سواء أكانا أقرانا أم رئيساً ومروؤسا ، فإن هذين الشخصين لا يجدان أية صعوبة فى عمل علاقات مع أناس آخرين .

وكما رأينا فإن هذه الفروق والاختلافات يمكن تفسيرها بواسطة القواعد الشخصية والأخلاقية المختلفة ، وكذلك الاحتياجات وأساليب تقديم الذات .

وكثيرا ما تحدث هذه اللاتوافقات عندما يكون لدى الأفراد طرف مفضلة مختلفة يحبون ان يعاملهم الآخرون بها ، فإذا لم تتوافق طرق التفاعل لشخصين مع بعضهما البعض وكذلك أساليبهم السلوكية ، فإن احتمالية التوتر والصراع تكون كبيرة .

والأسلوب السلوكى للشخص هو طريقته المعتادة للتفاعل مع الآخرين ، والاستجابة هى درجة استعداد الشخص لإظهار المشاعر وتطويع العلاقات .

أما التوكيد فهو حجم التحكم والسيطرة الذى يحاول الشخص ممارسته على الآخرين وفى المواقف المختلفة ، وهناك بعض الناس أكثر توكيدية من غيرهم وهناك بعض الناس أكثر خضوعاً واستسلاماً من غيرهم .

أما تعبير المنفتح أو الانبساطى فهو الشخص الذى يكون اتجاهه وأشواقه نحو ما هو خارج الذات ، بينما الشخص الانطوائى يكون أكثر تحفظا عند التعامل مع الآخرين .

والأشخاص الذين يتمتعون بأساليب سلوكية قابلة للتوافق يميلون إلى حب بعضهم البعض ، ويتوافقون مع بعضهم بشكل طبيعى أفضل من الأشخاص الذين لا يتمتعون بالأساليب السلوكية التوافقية .

ومن إحدى المهارات الأساسية فى العلاقات بين الأشخاص معرفة كيف يسعى الفرد لإحداث التوافق بين أسلوبه السلوكى الخاص به مع الأساليب السلوكية للغير ، وهذه هى ممارسة المرونة السلوكية بمعنى أن تعامل الآخرين بالطريقة التى يحبون أن يتعاملوا بها ، وبالتالي لابد من تقدير الآخرين ويتطلب ذلك أن تفهم الأسلوب السلوكى الخاص بالشخص والآخرين.

1- الأسلوب التعبيري (المعبر)

الشخص المعبر هو ذلك الفرد الذى يتصف بالبصيرة والحيوية ومن الممكن أن يكون هذا الشخص مناوراً وقابلاً للإثارة ، وسريع التحرك ، وقراراته تلقائية ولا يهتم بالحقائق والتفاصيل ، ويعيش منخرطاً ومتعاشياً مع الناس .

ومثل هؤلاء الأشخاص يتميزون بالقدرة على التأثير والإقناع والقيادة . ويحبون الناس كما يحبون القيادة ويحبون أن يصفق الآخرون دائماً لهم ، ويحب الشخص المعبر التفاعل مع الآخرين ، ولكن عندما تحاول الوصول معه إلى اتفاقية فإنه يحتاج التأكيد من تفهم كل التفاصيل وتلخيص كل شئ كتابة حتى لا ينسى شيئاً .

2- الأسلوب الاندفاعي

الشخص المندفع غالباً ما يكون صارماً مع الآخرين ، ويصدر قراراته بسرعة ، وهو موجه نحو الإنتاجية ومولع بالنتائج الأساسية ، وبالتالي فهو يكتسب عيئداً وغير صبور ومتشبتاً برأية وهو يجاهد للسيطرة على الآخرين والتحكم فى المواقف ، ويدخل معظم الأفراد من الخلفيات الثقافية المختلفة ضمن هذه الفئة .

ولكى تكون علاقتنا منتجة مع الشخص الاندفاعي فإننا نحتاج إلى تنظيم وكفاءة فى التعامل معه ، كما يجب أن تكون العلاقة معه علاقة عمل . ولكى نؤثر على قراراته علينا أن نقدم له خيارات ونتركه يصل إلى النتائج .

3- الأسلوب التحليلي (المحلل)

الشخص الذى يستخدم الأسلوب التحليلي يتصف بالمثابرة ويحل المشكلات بشكل نظامي ، وعادة ما يظهر بمفرده ناقداً للأمور التى تحدث حوله كما أنه يصعب إرضاءه حيث يريد أن يكون كل شىء صحيحاً ، وهذا ما يجعله يعتمد بشدة على البيانات ، وتميل أفعاله وقراراته إلى الحذر الشديد ، وهو يفكر قبل أن يتحدث حتى يتأكد أن كل ما يقوله صحيح .

ولكى تتوافق مع هذا الشخص المحلل يجب أن عليك أن تكون منظماً ومستعداً بالتحضير الكافى للموضوعات التى سوف تناقشها معه .

ويقوم ستخدم هذا الأسلوب بطلب أدلة حقيقية ملموسة ومادية ، مع عدم إعطاء الفرصة لاستخدام أية وسيلة تبدو أنها تحايل لاتخاذ قرار سريع منه . كما يحب أن تأخذ الوقت الكافى معه لدراسة وحصر المزايا والمساوى المختلفة لأى شىء تريده معه ، ويجب أيضاً أن تقوم بحصر البدائل المختلفة والصلية للتعامل مع أى مساوى أو طرق مقترحة يمكن أن تصرف بها هذا الشخص الذى يعتمد على استخدام الأسلوب التحليلى فى التعامل مع الآخرين .

4-الأسلوب الودود

عادة ما تكون درجة الاستجابة عالية عند الشخص الودود وهو غير منحاز بالنسبة لذاته نسبيا ، وهو شخص يعتمد عليه وأحيانا ما يبدو كثير الشكوى ، رقيق القلب وميالا للقبول والاذعان . وهى بطيء فى اتخاذ أى فعل أو إجراء وهو يحب أن يعرف رأى الناس قبل أن يتخذ أى قرار . ولا يحب الشخص الودود الصراع بينه وبين الأشخاص الآخرين ولذلك فهو دائما يقول ما يجب أن يسمعه الغير بدلاً من أن يقول ما يدور فى عقله بصورة قطعية وصريحة . والأسلوب الودود يختلف عن الأسلوب الاندفاعى حيث أن الأول يعترف بوجود من هو أعلى منه ، أما الثانى فيتصرف كما لو كان الرئيس .

وعلىنا فى حالة الشخص الذى يعتمد فى تعامله مع الآخرين على الأسلوب الودود أن نحاول دعم مشاعره ونظهر له الاحترام كشخص يجب تقديره ومن الأفضل أن نقلب على علاقتنا به الشكل الودى وغير الرسمى.

استجابة عالية

الأسلوب الودود

- ♦ بطيء في الأفعال والقرارات .
- ♦ يحب العلاقات الشخصية الحميمة .
- ♦ يكره الصراع بينه وبين الآخرين .
- ♦ ينصت للآخرين بفاعلية .
- ♦ ضعيف في تحديد الأهداف وتوجيه الذات .
- ♦ له قدرة ممتازة على حب ودعم الآخرين .
- ♦ يعمل ببطء وترابط مع الآخرين .
- ♦ يبحث عن الأمان والانتماء .
- ♦ مهارات استشارية عالية .

الأسلوب التعري

- ♦ أفعاله وقراراته تلقائية .
- ♦ يحب الانخراط مع الآخرين .
- ♦ يكره ان يكون وحيدا .
- ♦ يبالغ ويعمم .
- ♦ يميل لإشراك الآخرين في الحكم .
- ♦ يقفز من نشاط لآخر .
- ♦ يعمل بسرعة ويأثارة مع الآخرين .
- ♦ يبحث عن التقدير والانتماء .
- ♦ لديه مهارات اجتماعية جيدة .



**توكيد
منخفض
للذات**

**الخصائص السلوكية الأربع
لإدارة الصراع مع الذات**

**توكيد
مرتفع
للذات**

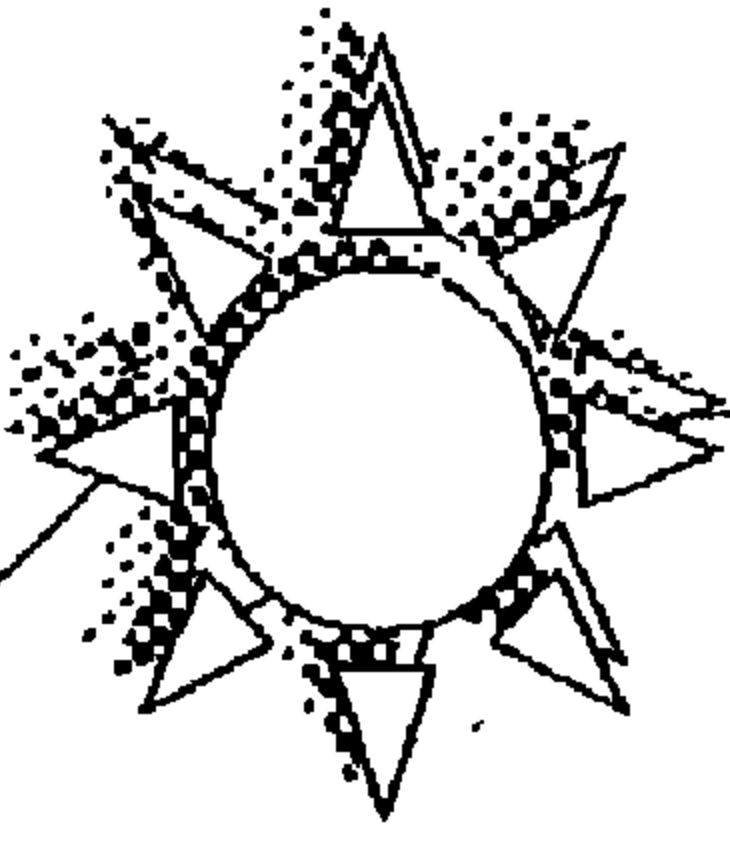
الأسلوب التحليلي

- ♦ أفعاله وقراراته حذرة .
- ♦ يحب التنظيم والبناء .
- ♦ لا يحب الانخراط مع الآخرين .
- ♦ يسأل أسئلة كثيرة عن التفاصيل .
- ♦ يفضل بيئة العمل العقلانية .
- ♦ يعمل بموضوعية في اتجاه تحقيق المهمة .
- ♦ يحب ان يكون دائما على صواب .
- ♦ يجمع البيانات ويتأكد من صحتها .
- ♦ يعمل ببطء وبدقة وبمفرده .
- ♦ يبحث عن الأمان وتحقيق الذات .
- ♦ مهارات جيدة في حل المشكلات .

الأسلوب الاتدفاعي

- ♦ أفعاله وقراراته صارمة .
- ♦ يحب السيطرة .
- ♦ يكره التردد .
- ♦ يفضل أكبر درجات الحرية عند إدارة الذات والآخرين .
- ♦ مستقل ومنافس للآخرين .
- ♦ لا يتقبل مشاعر واتجاهات ونصائح الآخرين .
- ♦ يعمل بسرعة وبمفرده .
- ♦ يبحث عن التقدير وتحقيق الذات .
- ♦ لديه مهارات إدارية عالية .

استجابة منخفضة



الخصائص السلوكية



إن إدراك أن الناس لديهم أساليب سلوكية مختلفة وهم بحاجة إلي أن تتم معاملتهم بشكل يتناسب معهم - يعتبر شيئاً أساسياً في بناء العلاقات الصحيحة بين الشخص والآخرين والسيطرة على الصراعات منذ ظهورها .

فإذا استطعت أن تحدد أساليب سلوكية مختلفة لبعض الأشخاص فهذا يعنى أن لديك الآن مفاتيح التعامل معهم بالطريقة التي يحبونها ، والردود الأساس في هذه الحالة هو مزيد من الإنتاجية . والرضا الشخصي في علاقتك والتركيز على الثقافة والسلوكيات الخاصة بك وتغييرك يساعدك على تطوير رؤية ثابتة للعقول المختلفة التي حولك . وهذا يعد من أساسيات إدارة التنوع الثقافي ، فإذا كنت قائداً أو مديراً ولديك الرغبة في تحقيق المزيد من الإنتاجية من وراء من يعملون معك فإن ذلك يتطلب منك ضرورة فهم الطريقة التي يفضلون أن تعاملهم بها ، ومن خلال التحدث بلغة يفهمونها يمكنك أن تستكمل مهاراتك بالتدريب .

رابعاً : الأساليب الوجدانية

The emotional techniques

تؤثر الأساليب السلوكية المختلفة بشكل كبير على الطريقة التي يتصرف بها الأشخاص ، وبالتالي على مشاعرهم تجاه بعضهم البعض . والناس تختلفون ويتنوعون بشكل هائل في كيفية التعبير عن مشاعرهم والاستجابة لها ، وهناك ثلاثة أنماط وجدانية شائعة ، والواقع أن الإنسان خليط بين هذه الأنماط ويظهر نمط واحد من الأنماط الوجدانية بشكل منتظم طول الوقت .

ومعظم الناس يمرون بمشاعر رقيقة ومشاعر جادة ، ويعبرون عن تلك المشاعر في وقت أو آخر . وكثير من الناس يشعرون بالراحة مع أسلوب وجداني أو شعوري واحد .

وليس بالضرورة أن يكون هناك أسلوب أفضل من الآخر ، ولكن السؤال الأساس: كيف يمكن التعامل مع الأشخاص أصحاب المشكلات ؟ وما هو الأسلوب الوجداني الذي يطور ويحافظ على العلاقة بينهم بشكل أفضل ؟

ويمكن للفرد أن يتعلم المرونة في التعامل مع أساليب الأشخاص الشعورية والوجدانية من خلال المجهود والممارسة ، كما يمكن أن يتعلم الناس التعبير عن كل مشاعرهم في الوقت المناسب فالشخص الودود يمكن أن يتعلم كيف يتعرف على الصراع ويتعامل معه ، والمنجز القوي يمكن أن يتعلم عطاء وقبول الآخر ، والمفكر المنطقي يمكن أن يتعلم التعرف على مشاعره ومشاعر الآخرين وكيفية التعامل معها .

الأساليب الوجدانية	الودود	المنجز القوى	الفكر المنطقي
الصفة	الحساسية	القوة	اللامشاعر
التعبير المريح	مشاعر ودية	مشاعر بها قسوة	يميل لإحلال المنطق
التعبير غير المريح	مشاعر بها قسوة	مشاعر حساسة	قاس أو حساس

خامسا : الرجل والمرأة وإدارة الصراع

Man & woman in conflict management

تتصف غالباً سلوكيات الاتصال الخاصة بالرجل بالتوجه نحو المهمة وتحديات الآخرين والسيطرة عليهم وعلى الحوار معهم فالرجل يقطع في الحديث بدرجة أكثر من المرأة ، أما النساء فهن أكثر إماماً بالمعلومات وأكثر قبولاً للأفكار ويركزون أكثر على العلاقات الشخصية . كما يهتم النساء بالآخرين وهن أكثر استجابة ويندون مزيداً من الدعم الوجداني، كذلك فإن المرأة تتميز باتباع قواعد المنطق السليم ، وتختار الكلمات بعناية أكثر من الرجل .

وتستخدم النساء الألفاظ الوصفية وهي عادة ما تصف المقصود من الاتصال ، فاللغة التي تستخدمها أقل قوة ، مثال على ذلك (ربما وأنت تعلم ما

أقصد إنه مجرد رأيي) والمرأة غالباً ما تستخدم السؤال المذيل ، مثل (أليس كذلك ؟) لتأكيد العبارة التي تقولها .

وقد تتنازل المرأة عن رغبتها *أتوماتيكياً* للآخرين وبإضافة السؤال المزيل أليس كذلك ؟ أهذا صحيح ؟ يجعل ذلك حديثها يعطى انطباعاً بأنها غير متأكدة حديثها ، وأنها يتنازل عن سلطة صنع القرار

ويختلف الرجال والنساء في ردود أفعالهم تجاه رموز السلطة والطريقة التي يفضلونها في التعامل مع الصراع .

هذه وقد زادت أهمية الموضوعات بسبب أن كثيراً من النساء أصبحن يشغلن مناصب ذات سلطات في كثير من الأماكن .

وتميل النساء ذات الاتجاهات الأكثر إيجابية نحو المديرات من النساء أكثر من الرجال ، ويعتقدن أن المديرة المرأة أفضل واكفاً من المدير الرجل ولكن بالرغم من أنه في أحد استطلاعات الرأي للطالبات الجامعيات كن يفضلن أن تكون رئيستهن امرأة إلا أن النساء العاملات فعلاً يفضلن أن يكون رئيسهن رجلاً .

ويفضل الكثير من النساء تجنب التام للمواجهات والصراع ، وبعض النساء الأخريات يفضلن قضاء أوقاتهم في أدوار غير ذات نفوذ بدلاً من الانخراط في صراع على السلطة ، وعلى النقيض نجد أن الرجال قد تربوا ونموا على الإفراط في التركيز على السلطة وفوائدها ، ويستمتع الكثير من الرجال بتفوق وسيطرة الفرد حتى وإن كانت غير ضرورية أو معوقة .

وكثير من النساء المديرات يملن إلى مقاومة المسؤولية في مواقف الصراعات حتى عندما تكون سلوكيات توكيد الذات مناسبة ، والبعض الآخر منهن يتنازلن عن سلطتهن ويبحثن عن مساعدات بدلاً من مواجهة الموقف بأنفسهن وقد تكون التنشئة الاجتماعية هي السبب في تعودها على البحث عن المساعدة من الأخريات بدلاً من الاعتماد على النفس .

ولا نستطيع بشكل مطلق تجاهل وجود صراعات في العلاقات الشخصية بين الرجل والنساء عندما يعملون معا بسبب وجود جاذبية ضعيفة داخلية ، ومن السذاجة الاعتقاد بأن الإدارة قادرة ان تمنع أو تقضى على الصراعات الناتجة عن ذلك ، ومن الأفضل أن نكون أكثر واقعية ونساعد الأشخاص من الجنسين على إدارة الصراعات الناتجة على العلاقات فيما بينهم والتركيز على نظم الاتصالات المباشرة ، ووضع حدود لكل شخصية مع التركيز أيضاً على ضرورة وجود الأخلاقيات المطلوبة ، حيث أن عدم الاهتمام بإدارة مثل هذه الصراعات غير الواضحة والخفية يمكن أن يدمر علاقات العمل .



سادسا : الأخلاقيات وإدارة الصراع

Morality conflict

1-الخداع ... Deception & misleading

تكون الاتصالات أخلاقية بين الشخص والآخرين عندما يقوم الفرد بتقديم المعلومات الدقيقة ، وتكون غير أخلاقية عندما يمنع شخص آخر من الحصول على المعلومات ذات الصلة بالاختيار . وتجبر الاتصالات غير الأخلاقية الشخص على اختيارات لا يقوم بها في الأمور العادية أو الامتناع عن الاختيارات التي يمكن أن يقوم بها في الأمور العادية أو الاثنتين معاً .

والخداع هو التغيير والتبديل عن وعى في المعلومات للتأثير بشكل كبير على مفاهيم الطرف الآخر ، ويتضمن الخداع الكذب وهي إخفاء أو تشويه معلومات حقيقية أو سلوكيات لا تعكس مشاعرنا الحقيقية أو معتقداتنا مثل الابتسام أمام من لا نحبه أو لتجنب المزيد من العمل .

والكذب الواضح هو أي بيان زائف بقصد الخداع والتضليل ، أما الكذب الخفي فهو الذي يحدث عند إخفاء شيء له صلة بالموضوع مما يؤدي بالآخرين إلى نتائج غير صحيحة .

والكذب وإخفاء الحقيقة عملية لا أخلاقية لأنها تمنع الشخص من التعرف على البدائل الممكنة .

والخداع بين الشخص والآخرين قد يكون شائعاً في بعض أماكن العمل ، وخاصة لتجنب العقوبات ، ولكن أيضاً لتقديم نتائج أفضل أو حماية مشاعر الآخرين ، أو تحقيق الأهداف أو تجنب الاضطرابات والمفاجآت والارتباطات حيث أن الثقة والأمانة من العناصر التي هي في غاية الأهمية للعلاقات المنتجة بين الشخص والآخرين ويكون الخداع خطأ جسيماً

ويمكن التنبؤ بالخداع عن طريق ملاحظة التغيرات السلوكية ، وعندما يمارس الناس الخداع فإنهم يظهرون مزيداً من الغوض والشك والتكتم ، وتكون رسائلهم غير مقبولة ويحتوى كلامهم على مزيد من الأخطاء ويكون أقل طلاقة ، والكذابين يتجنبون التواصل بالاتصال البصري (التنظرات) ويكون لديهم ميول لمضايقة الأمانة .

وهناك بعض الحالات التي يسعى فيها الشخص للحصول على المعلومات واستخدامها بدون إذن ، وذلك عن طريق الحاسب الآلي وشبكات الإنترنت والتسجيلات المنسوخة وغير المصرح بها وهي أحد نماذج الخداع والكذب على الآخرين ، ولا شك أن أهم شيء يريده الناس فنى قائدهم أو زميلهم أو صديقهم في العمل أو خارجه هو الأمانة .

فالكذب يعنى أن تفقد الثقة في الآخرين الذين يعتمدون عليك والذين تعتمد عليهم ، وعندما ينتشر الكذب والخداع في فريق العمل فإن ذلك يعنى انهيارها .

2- الكذب ... Lies

يمارس الكثير منا الكذب بشكل غير متعمد أو معتمد ، فيقوم البائع بالمغالاة في تعداد مزايا السلعة التي يبيعها والطبيب ، وقد يخفى

على مريضه إصابته بمرض خطير ، وهذا النوع من الكذب البريء مسموح به نسبياً وإن لم يكن مقبولاً من جانب الضحية أو الظروف التي استُخدم فيها . وهو كذب شائع يلجأ إليه الكثير من الناس ويبتدعون شتى الأسباب لتبرير أنه عادى أو مقبول .

وتختلف المقاييس بالنسبة لقبول الكذب أو رفضه بين شخص وآخر ، وتختلف أيضاً الحدود الفاصلة بين ما يطلق عليه الكذب البريء وما يطلق عليه الكذب الخطير حسب أخلاقيات ممارس الكذب والظروف التي كذب فيها ، والمخاطر والفوائد الناجمة عن الكذب بالنسبة للكذاب والضحية .

وسرعان ما ينكشف هذا النوع من الكذب الخطير حيث يمكن للآخرين تمييزه ، وهو لا يكون متوقفاً ولا مقبولاً ، ويكون نابعاً من المصلحة الشخصية للكذاب ويرمى إلى إلحاق الخسارة والضرر بالصحة إلا أن انكشاف الكذب يتسبب في عواقب وخيمة للكذاب

ويمكن تقسيم الأكاذيب إلى عدة أنواع

أ- الأكاذيب المباشرة وغير المباشرة

حيث يقوم الكذاب بالكذب على الضحية مباشرة ، أو يقوم الكذاب باستخدام طرف ثالث برئ يوحى إليه فعلاً بأن ما يقوله له من أكاذيب هو في الواقع حقائق قائمة حيث ينقلها الطرف الثالث إلى الضحية بشكل تلقائي وتجب الإشارة هنا إلى أن مثل هذه الأنواع من الأكاذيب المنقولة عن طريق طرف ثالث يصعب اكتشافها لأن الضحية لا يكون في مواجهة الطرف الكاذب ، ومن المستحيل أن يستفسر عما ينقل إليه أو أن يطلب المزيد من الإيضاحات التي قد تؤدي لكشف الكذب .

ب- الأكاذيب الموجبة والسالبة

فى الأكاذيب السالبة يخفى ممارس الكذب بعض الأمور والحقائق عن الضحية من خلال التهرب من الإجابة المباشرة عن أسئلته ، أو بالتعتيم على الحقائق أو بالتظاهر بالغضب أو المرض أو ما إلى ذلك . وهذا النوع من الأكاذيب أكثر شيوعا ، ومن وجهة نظر الكذاب أكثر فائدة له لأنه إذا ما حدث كشفه أمكنة الادعاء أن ذاكرته قد خانت أو أن الحقائق هربت منه ، أو أنه لم يفهم سؤال الضحية بشكل جيد . وهكذا فإنه يوجد أمام الضحية منفذا يستطيع أن يهرب معه .

والحد الفاصل بين الحقائق وإساءة الفهم رفيع جدا ، والأكاذيب السالبة التى تنطوى على إخفاء الحقائق تختلف اختلافا كبيرا عن الأكاذيب الموجبة التى تنطوى على تشويه الحقائق واختلاف الأكاذيب .

وفى حالة الأكاذيب السالبة سرعان ما ينكشف أمر الكذاب عندما يواجه بأسئلة محرجة لا تترك له مجالا للتهرب ، ومن النادر أن يعترف الكذاب بأنه يخفى الحقائق ، ولكنه غالبا ما يلجأ إلى الاعتذار بالنسيان أو إساءة فهم الأسئلة التى يجيب عنها ليبرر كذبه .

وعلى الأشخاص الذين يقومون بإدارة الحوار والمناقشات والمقابلات أن يترصدوا الإجابات التى يحاول بها من يكون معهم المقابلة إخفاء الحقائق والظهور بمظهر النفى القاطع لما فطه .

وفى حالة الأكاذيب الموجبة يلجأ الكذاب إلى الاحتيال والخداع باختلاق الأكاذيب ، إلا انه يجب الإشارة إلى أنه حتى يستطيع الكذاب أن يحقق غرضه فإن عليه أن يكون قوى الذاكرة ، هادئ الأعصاب قادراً على استباق الأسئلة .

وفى حالة فشل الكذاب فى إخفاء الحقيقة فإن باستطاعته أن يلجأ إلى اختلاق الأكاذيب والاعتراف بإخفائه بعضاً منها أو كلها

أما فى حالة الكذاب التى يخلق الأكاذيب فليست لديه مثل هذه الفرصة للتذرع بها ، ولذا فإن الكذابين يفضلون فى أغلب الحالات إخفاء الحقائق على اختلاق الأكاذيب.

وكلما اضطر الكذاب لسرد التفاصيل لدعم كذبه ، كان أكثر عرضة للوقوع فى الخطأ وبالتالى ينكشف أمره ، فإمطاره بالأسئلة والإيضاحات يضطره إلى الدخول فى حلقة مفرغة من الأكاذيب التى تؤدى إلى الخوف من اكتشاف أمره ثم الظن أن كذبه وخداعه قد انكشف وبالتالى شعوره بالارتباك والتلعثم وأخيراً الاعتراف بأنه حقاً قد قام بالكذب ، وهذا التسلسل ينطبق على جميع المقابلات والصراعات ، وهى أمور تتوافر فيها مجالات الغش والخداع .

ومن المستحيل على الكذاب إخفاء جميع الأعراض التى تنم عن خداعه لأنه من المؤكد أن تبدو منه بعض الكلمات أو الإشارات التى تفضح خداعه ، ويتوقف ذلك على الوقت الذى كان لديه لإعداد نفسه للمقابلة التى يرغب ممارسة الكذب والخداع فيها ، وعلى قدرته على استباق الأسئلة

وإعداد أجوبة عنها ، وكذلك على مهارة الطرف المقابل الذى تتم معه المقابلة كما يعتمد على مدى خوفه من افتضاح أمره وعلى قوة عواطفه ، وعلى مدى وحقيقة شعوره بالندم على الأفعال التى يحاول أن يخفيها فى حالة وجود مثل هذا الشعور بالندم .

ويفضل الكذاب إخفاء الحقائق عن اختلاق الأكاذيب ولذلك يستخدم بعض الجمل الذى تساعد على ذلك :-

- لن أتحدث الآن فى هذا الموضوع . وهذا يعنى أننى مذنب وأملئ أن يكون عدم حديثى حماية لى .

- لست بحاجة للإجابة عن هذا السؤال . وهذا يعنى أنه بإجابتى عن هذا السؤال سوف أقع فى ورطة خطيرة .

- إننى غاضب الآن ومن الأفضل أن تتجنبنى . وهذا يعنى محاولة إبعاد المستجوب له من الاستمرار فى سؤاله .

وقد يلجأ الكذاب إلى الاعتراف بذنب أو خطأ صغير لتفادى الإجابة عن الأسئلة التى تتعلق بالموضوع الرئيس .

- إننى لا أذكر ، أو إذا لم تخوننى الذاكرة ، أو إننى غير متأكد وكلها عبارات تعنى توفير مخرج للهروب حتى يتم إثبات عدم صحة ما يقول ، حيث يمكنه أن يقول بعد ذلك إننى قلت لكم إننى غير متأكد .

- هل تعتقد حقاً بأننى يمكن أن أقوم بمثل هذا التصرف ؟

أو يقول لقد سرقت الأهرامات وأبو الهول وقتلت المدير ، ويمثل ذلك أسلوباً لتفادى الأسئلة والالتفاف عليها بأسئلة قابلة للتأويل ، وهى من علامات الكذب والخداع .

وعادة لا يبدى الكذاب ردود فعل قوية للأسئلة الموجهة إليه أثناء الحديث ، وغالباً ما يحاول التقليل من أهمية المخالفات التي يرتكبها أو يتسبب فيها ، كما أنه يتفادى استخدام الألفاظ والمسميات القوية للأمور مثل اللص أو السرقة عند الإشارة إلى الحوادث ، وحتى عندما يحاول المستجوب استخدامها فإنه لا يكررها من خلفه حيث يكون تطبيقه بأن هذا المثبت فيه ارتكاب عملية السرقة لا أعرفه .

وعادة ما يكون الأشخاص الكذابين هادئى الطبع أثناء المقابلات ، بغض النظر عن أنماطهم الشخصية ، والسبب فى ذلك هو سعيهم للتعرف بدقة على المعلومات المتوافرة لدى الطرف الآخر حتى يعدوا إجابة دقيقة عليها ومن عادة الكذاب رؤية الآخرين وكأنهم يفترضون فيه الكذب وانعدام الأمانة.

وعندما يقول لك أحد المتحدثين معك : دعنى أكون صريحاً معك ، عليك أن تأخذ حذرك فهو يقول لك إنتى على وشك الإدلاء بكذبة أخرى . حيث يجد نفسه مضطراً لاختلاق المزيد من الأكاذيب لتغطية كذبه الأساسية .

وقد يلجأ الكذاب أحياناً إلى بعض الحركات الانفعالية لإخفاء الحقيقة كالغضب والضحك أو الابتسامة الكاذبة ، وعلى المقابل أن يضع حداً لذلك حتى لا يؤثر على جدية المقابلة ، وينجح الكذاب فى سلب تركيزه وسيطرته على المقابلة .

الباب السادس

إدارة الصراع

التنظيم

*Managing organizational
conflict*



الباب السادس

إدارة الصراع التنظيمي

Managing organizational conflict

أولاً ... الإدارة والصراع .



ثانياً ... الصراع مع العاملين تحت إشرافك .

ثالثاً ... الصراع مع رئيسك .

رابعاً ... إدارة الصراعات بين العاملين .

خامساً ... أسلوبك في إدارة النزاعات التنظيمية

أولاً : الإدارة والصراع

Management & conflict

عندما تظهر الصراعات فى التنظيم فلا بد للإدارة أن تتدخل حتى لا يخرج الصراع على الحد المقبول ، ويختلف دور الإدارة عندما يزيد الصراع عن الحد المسموح به أو ينخفض عن الحد المسموح به :-

دور الإدارة عندما يزيد الصراع على الحد المسموح به :-

1- استخدام استراتيجيات الإنقاذ

ويستهدف هذا الأسلوب محاولة إقناع الأطراف المتصارعة بالحلول السلمية والبعد عن الصدام وتصعيد المواقف . إلا أن استخدام هذا الأسلوب لا يؤدي إلى حل جذرى للخلافات بين الطرفين حيث تبقى أسباب الصراع موجودة واحتمالات تعددها تظل قائمة وتستخدم الاستراتيجيات التالية :-

- الاعتماد على استخدام درجة مناسبة من التخويف لتحقيق الاستمالة .
- الاعتماد على العاطفة أو المنطق مع تحقيق الاستمالة .
- عرض الرأى المؤيد قبل المعارض .
- ربط المضمون بالمرسل أو المتحدث .
- استخدام الوضوح أو درجة من الغموض فى الرسالة .
- ترتيب المعانى بشكل مسلسل فى الحديث .
- البدء بالاحتياجات والاتجاهات الموجودة .
- التأثير المتراكم والتكرار .

2- استخدام أسلوب السلطة

السلطة خاصية من خصائص التفاعل ، أو حافز يدفع الفرد نحو زيادة تأثيره على الآخرين وعلى الأوضاع الاجتماعية وتكمن السلطة في رؤية الشخص نفسه .

والسلطة تعنى قدرة الشخص على جعل الآخرين يقومون بشيء لا يمكن أن يقوموا به إلا بتدخله هو كشخص يملك السلطة .

وفي حالة حدوث صراع بين الأفراد في المنظمة ، فإن الإدارة تقوم بتحمل مسئولياتها ، وتستخدم السلطة الرسمية في إجبار أحد الأطراف أو كليهما على قبول حل معين وهذا الأسلوب أيضا لا يعتبر حلا نهائياً أو جذرياً للصراع ولكنه حل مؤقت.

3- استخدام أساليب الوساطة

تعتمد أساليب الوساطة على الاستعانة بطرف ثالث يتمتع بقوة النفوذ والتأثير في الآخرين ، حيث يمكنه ذلك من لعب دور الوسيط . ويمكن أن يلعب دور الوسيط بعض الأفراد المعروف عنهم أن لديهم القدرة على القيام بهذا الدور دون أن يكون لهم موقع رسمي ، كما يمكن أن تقوم المنظمات الاجتماعية والنقابية في المنشأة بهذا الدور أيضاً.

4- استخدام استراتيجيات التفاوض

التفاوض بين الطرفين لحل الصراع لا يعنى تحقيق المكسب لطرف على حساب الآخر ، ولكنه يعنى بالمفهوم الصحيح للتفاوض أن يكسب الطرفان .

وغالبًا ما ينجح التفاوض فى حل الصراعات بشكل جذرى ونهائى إذا ما كان هناك استعداد واتجاه إيجابى لدى الطرفين نحو فكرة التفاوض .

ويستخدم هذا الأسلوب بنجاح أيضاً عندما تكون الصراعات بين الطرفين قد أدت إلى حدوث خسائر كبيرة لدى الطرفين وانهكت قواهم .

وتتميز استراتيجيات التفاوض فى إدارة الصراعات بأنها تعتمد على الدخول الصريح والمباشر ، ودراسة نقاط الخلاف بدقة وعناية ، وبذلك الجهود من الطرفين لإيجاد الحلول لكل جزئية .

حور الإدارة عندما يقل الصراع عن الحد المسموح به :-

تتدخل الإدارة أيضاً لتنشيط الصراع بين العاملين عندما تلاحظ أنه ينخفض عن المستوى النشط المطلوب الذى يسمح بوجود المنافسة والتحدى من أجل تحقيق الأهداف المخططة والمرغوبة .

وتبدو مظاهر انخفاض الصراع فى المنظمة عندما تلاحظ الإدارة إحدى الإشارات التالية :-

- الموافقة الدائمة للمرفوسين على كل ما يطلب منهم أو يصدر إليهم من أوامر دون مناقشة أو استفسار .

- الخوف الدائم للعاملين من إظهار عدم معرفتهم أو فهمهم أو إدراكهم للمطلوب منهم ومحاولة الاجتهاد.

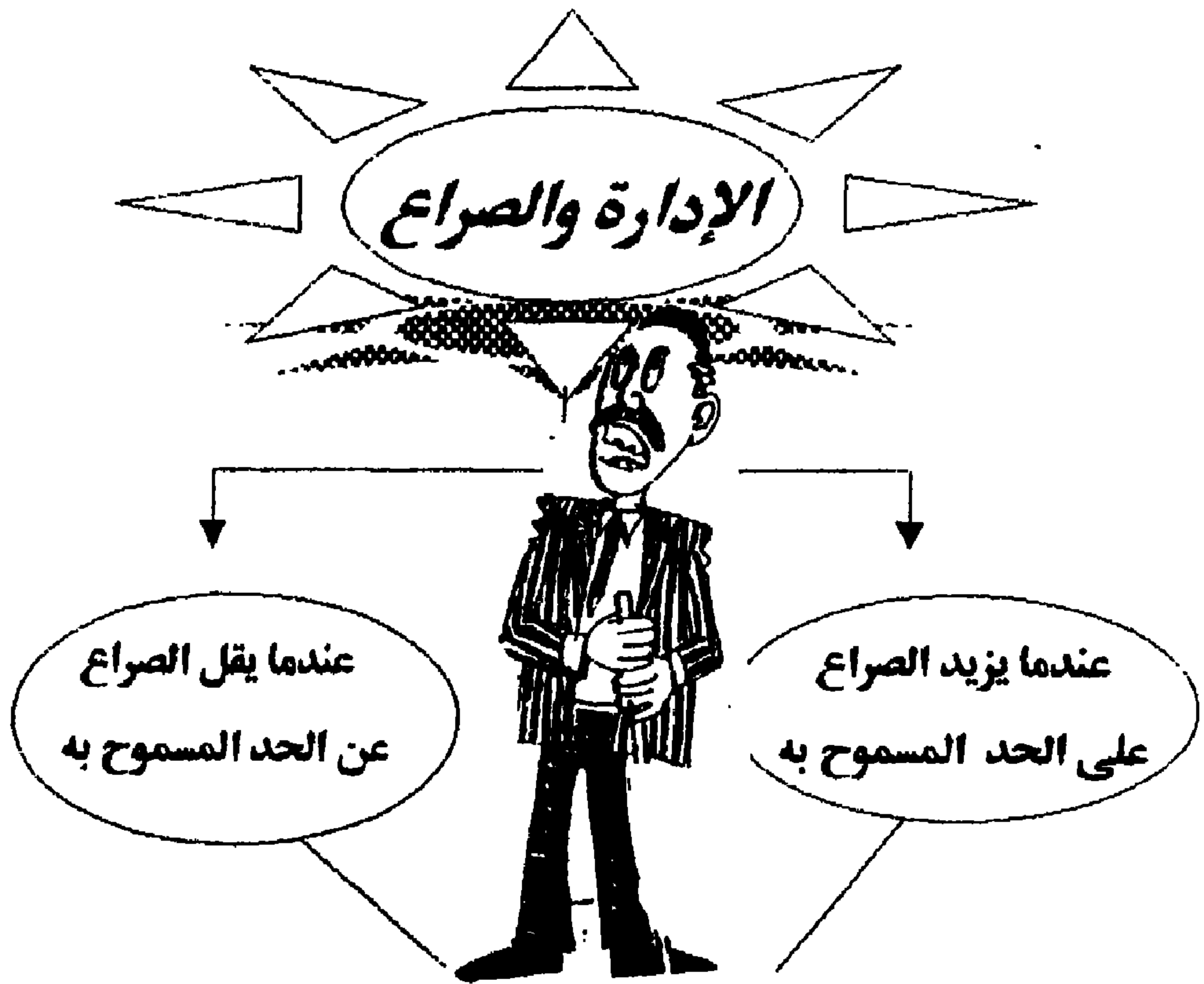
- الخوف من بطش الإدارة عند وجود صراع أو خلاف بين العاملين .

- سيادة مناخ الحلول الوسطى للأمر فى المنظمة .

- محاولة الإدارة المستمرة لإخماد الصراعات باعتبارها تضر بسمعة واسم المنظمة.

- تعود العاملين على الكسل والتراخي ورفض الجديد .

- انعدام التفكير الابتكارى والإبداعى والإصرار على تكرار القديم والارتباط به .



- استخدام استراتيجيات الموافقة الدائمة للعاملين
- خوف العاملين الشديد من الامتثال
- استخدام أسلوب السلطة الإدارية
- استخدام أساليب الوساطة سيادة مناخ الحلول الوسطى
- استخدام استراتيجيات إصرار الإدارة الدائم على إخماد الصراعات
- التفاوض

ثانياً : الصراع مع العاملين تحت إشرافك

Conflict with your subordinates

غالباً ما يحدث نزاع بينك وبين العاملين تحت إشرافك عندما يكون بينك وبين أحدهم أو بعضهم مستويات وتوقعات مختلفة للأمور .

فغالباً ما تطلب من العاملين تحت إشرافك إنجاز العمل بسرعة أو بمعدل أكبر ، ويعتقد بعض العاملين أن هذا المعدل المطلوب غير واقعي .

وقد تواجهه برفض بعض العمال لظروف العمل الموجودة ومطالبتهم بظروف أفضل ، في حين أنك تعتقد أن الظروف مناسبة ، وقد تواجهه أيضاً بهجوم أو بأسلوب غير لائق من بعض العاملين في التعامل معك .

كيف لك معالجة هذه المواقف الصعبة والتي تهيئ الفرصة لوجود صراع بينك وبين مرفوسيك قد يزيد على الحدود المناسبة ويؤثر على الإنتاج ؟ إنك تعتمد على العاملين معك ، وفي نفس الوقت هم

يعتمدون عليك في الحصول على دخولهم ، وفي هذه الحالة
يجب عليك أن تتبع الخطوات التالية :-

- 1- تحديد موضوع الخلاف بدقة .
- 2- تحديد الأساليب التي أدت لظهور هذا الخلاف .
- 3- إلقاء نظرة عامة على المعوقات يمكنك من التغلب عليها .
- 4- رتب المصادر أو الموضوعات التي سوف تبدأ في التعامل معها حسب أهميتها من أجل عدم السماح للصراع أن يصل إلى حد الخطر .
- 5- توقع دائما ان جهودك لحل الخلاف أو إدارة الصراع قد تثمر ، وقد لا تثمر وعند الفشل لا تيأس وعليك أن تحاول مرة أخرى بأسلوبك .



ثالثا : الصراع مع رئيسك

Managing employees' conflict

فى هذا النوع من الخلاف ادرس الأمور جيدا ، فأنت تعتقد أن رئيسك لديه توقعات غير عملية عنك ، وهو دائما غاضب منك وبالتالي ينتابك أنت أيضا بعض الضيق منه فماذا عليك أن تفعل ؟

هناك عدة طرق لوقف تصاعد الصراع بينك وبين رئيسك ، حيث عليك أن تحلل أسلوب رئيسك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :-

1-هل يفضل رئيسك التصحيحات المكتوبة أو الزيارات المفاجئة أو المواعيد الرسمية .

2-هل يحب مناقشة الأمور باستفاضة أم أنه يحب الإيجاز وأن يكون محددا دائما ؟

3-هل يولى رئيسك اهتماما كبيرا بالتفاصيل أو الخلق والمبادرة ؟

4-هل لرئيسك مواقف ضد فئة معينة من الناس تسعى إليهم ، أو يميل لمساندة أشخاص معينين ؟

5-هل يقبل رئيسك فى العمل التغذية العكسية (Feed Back) من مروسية حتى لو كانت سلبية أم أنه يحب أن يستمع للأشياء التى تسره فقط ؟

6-هل لدى رئيسك خطة لحل ما يقابله من مشكلات أم أنه يتناول المشكلات المطروحة أمامه فقط ؟

7-هل يبحث رئيسك عن المزيد من المعلومات عند تعامله مع أية مشكلة أم انه يكتفى بما لديه أو وصل إليه ؟

وبعد إجابتك عن الأسئلة السابقة عليك أن تدرك أنه من الضروري أن تكون شخصيتك والأساليب التي تستخدمها متوافقة مع تلك التي مع رئيسك ، فإذا كان يميل للانفعال فيجب أن يكون أسلوبك هو الهدوء ، وإذا كان يريد إنجاز الأمور على الفور فقد يكون تأخيرك للأعمال أسلوباً غير مناسب .

ويعتبر فهمك لرئيسك هو الخطوة الأولى لإدارة الصراعات بنجاح معه ، على أن تكون الخطوة التالية هي أن تفهم وتتعرف على نفسك لترى ما فيها مما يتناسب مع توقعات رئيسك ، وكذلك توقعات رؤسائه هو منه بحيث تساعده على الوفاء بها .

وعندما يكون غضب رئيسك منك ذا أسباب قوية عليك أن تعترف بذلك ، وعليك أن تشرح له كيف أنك تخطط للتغيير ، أما إذا كان غضبه غير مبرر فعليك أن توضح له أنك تفهم سبب ضيقه ، ولكن لا يجب عليه أن يلقي عليك باللوم مباشرة . كما يجب أن توضح له أنه يسعدك أن تساعده في إيجاد الحل البديل .

ومنصب الرئيس يعنى أن يكون الرئيس فى مكانه الوالد أو المعلم أو المدرب أو القائد أو الرمز ذى السلطة ، وفى كل الأحوال عليك أن ترصد الجوانب الحسنة فى رئيسك وتتعامل معها ، وتتجنب الجوانب السيئة فى البداية حتى تستطيع أن تدعم علاقتك به وتبدأ فى مناقشة ما يضايقك فى شخصيته ، فأنت لا تستطيع تغيير رؤوسائك ، ولكنك تستطيع أن تفكر وتضع أساليب مناسبة للتعامل معهم بسلام وتقلل الصراع معهم .

رابعاً : إدارة الصراعات مع العاملين

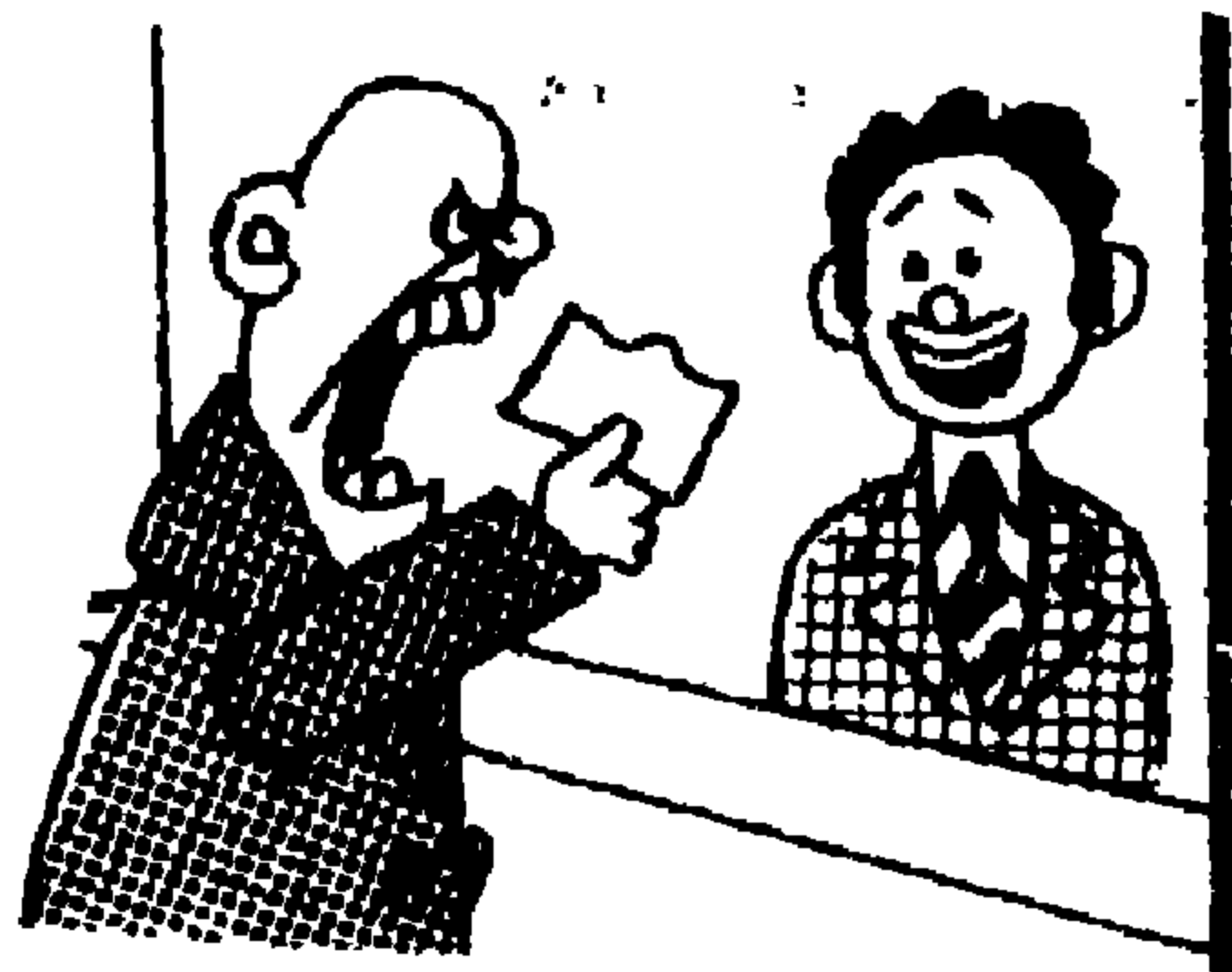
Managing employees' conflict

المدير أو الرئيس مسئول عن خلق مناخ عمل منتج بحيث .
تكون ظروف العمل ملائمة بالقدر الذي يسمح للعاملين بالعمل والإنتاج
الشعور بالرضا .

ويمكنك تحقيق ذلك عندما تمكن العاملين معك من التحدث معك ، ومن
خلال معرفتك بمجريات الأمور ومن خلال التوفيق بينهم إذا كان هناك خلاف .

فالرئيس التي يعطي الفرصة لمرفؤسيه للتحدث معه هو الذي يستمع
باهتمام دائماً ، والذي يهتم حتى بالشكاوى الصغيرة ، وأن يكون متواجداً دائماً
ويظهر اهتماماً برعاية شئونهم .

ويستطيع الرئيس أن يتعرف على ما يدور بين العاملين من خلال
الحرص على جمع المعلومات والسؤال عن كيفية سير الأمور ، ويحدد
نوع المساعدة المطلوبة منه في الوقت المناسب . ومن خلال ذلك يستطيع
الرئيس أن يحدد المفاتيح اللازمة لمنع وقوع المشكلات
والحوادث المنشئة للصراعات ، حيث يعمل على معالجة الأمور قبل أن
تستفحل ومن العوامل التي تساعد على زيادة الصراع تدخل عدد من
العاملين كأطراف في الصراع.



وليس معنى ذلك أن كل الخلافات بين العاملين سيئة ، فالاختلاف فى وجهات النظر والمناظرات لا يمثل نوعاً من التهديد ولكنه شيء صحي للمنظمة ، فعندما نتفق دائماً على شيء واحد فلن يكون هناك تحد أو روح للابتكار والإبداع ولن نتعلم من بعضنا البعض .

فعندما يختلف اثنان من أعضاء فريق العمل معك عليك كرئيس إظهار تقديرك لحماستها واهتمامهما بالعمل ، ثم عليك بعد ذلك أن تحاول الوصول إلى حل وسط أو تتناول المميزات الأقوى لموقف أحدهما .

وعندما يكون الخلاف بينهما شديداً عليك الانصات إلى شكاوى كل فرد على حده دون اتخاذ مواقف ، فعندما يكون الأفراد غاضبون فإنهم يصعدون تصريحات عنيفة وشرسة لا يقصدونها بحرفيتها ولا يستطيعون تنفيذها ، وعليك تجنب المواجهة حتى تهدأ الأمور وتخف حدة التوتر ، ويمكنك بعد ذلك تحديد ماذا يمكن لكل طرف أن يفعل .

ولا تتوقع للأطراف المتنازعة أن يتصافوا بسرعة ، وشجعهم على أن يتصرفوا فى ضوء الآداب العامة كأشخاص ناضجين ويتحكموا فى انفعالاتهم ، ولا داعى لأن يخرّب أحدهم عمل الآخر ، وفى نفس الوقت لا يرفض أحد التعاون مع الآخرين ، وفى كل الأحوال ليس هناك داع للعنف فى الحديث والأقوال.

إن إحدى المشكلات التى تتضمنها مثل هذه المواقف هو تحيز بعض من العاملين لأحد الأطراف وبالتالي سوف تجد لديك فريقين متصارعين ، وفى هذه الحالة عليك أيضاً ألا تتحيز لأى منهما ولكن اجعل الأفراد المتنازعين يعملون بعيداً عن الآخرين ، ويجب عليك أن تلتزم بحيادك

وان تستخدم ما لديك من مهارات تفاوضية حتى يستطيع كل طرف أن يتعرف على وجهة نظر الطرف الآخر .

ومن الأمور المفيدة في إدارة الصراعات بين فريقين من رؤوسيك أن تجعل كلا من الطرفين يضع نفسه مكان الطرف الآخر ، ودعهم يتحدثون على أساس أن كلا منهم يقوم بعمل الآخر .

وغالبا ما يختلف الأفراد على أشياء تبدو تافهة وطفولية ، ولكن عليك ألا تقلل من شأن الخلاف ، فالقضايا التي تنطبق بالمكان وتقدير الذات أن ليست من الأمور التافهة ، وبالرغم من أن الصراع شيء موجود دائما إلا أن عليك أن تحدد الإيقاع المناسب وتستخدمه للعلاج.

وتمثل المقاومة أحد أهم الأسباب لزيادة الصراعات بين الأفراد ، وأنت تحتاج إلى الذكاء وحسن التصرف لإدارة الصراع وتجنب المقاومة أو تقليل أثرها .

معظم الناس يقامون دائما ويحب احترام ذلك حيث انه نوع من التعبير عن الحاجة حتى إذا ما كنت تعتقد أنه أمر سخيف أو غير محمود العواقب أن يبدي البعض المقاومة في مواقف معينة .

فالشخص الذي يعترض يشعر أنه على حق ، ويبقى الأمر متروكا لك لتدرك السبب في الاعتراض .

ولكى تتغلب على الاعتراضات عليك:-

- ♦ إعطاء مجال للمعترض ان يخرج ما عنه كحق شرعى للتعبير .
- ♦ الإنصات باهتمام للأسباب .
- ♦ الإقرار بأن الشخص المعترض على حق فى المشاعر التى عـبر عنها .
- ♦ تحديد ما إذا كان الاعتراض على موقف معين أو موقف عام .
- ♦ طلب المقترحات البديلة من الشخص المعترض .
- ♦ القيام بالتفاوض إذا كان هناك مجال له .
- ♦ طلب التعاون مع الآخرين من المعترض حتى لو كان تعاطف معه .



خامسا : أسلوبك في إدارة الصراعات التنظيمية

Your own technique to manage organizational disputes

من المهم أن تحدد أسلوبك المفضل في إدارة المنازعات حيث إنه هو الذى ستلجأ إليه فى معظم الأحيان ، فهل تميل إلى الانسحاب ، أم تقوم بمواجهة المشاكل ؟ هل توجد حلول وسط أم تحاول تهدئة الموقف ؟

مهما كانت ميولك فقد يكون من الضروري أحيانا أن تفعل ما هو الأقل راحة ، فأحيانا يكون لا جدوى من النزاع ، لذا فمن الأفضل الانسحاب وفى أوقات أخرى يجب أن يكون موقفك موقفا حازما ، لذا تكون المواجهة ضرورية قد يكون مسألة أن تقنع الآخرين بالموافقة أمر محرج لذا قد يكون من الأفضل إيجاد حل وسط .

افحص احتياجات الأشخاص المعنية والنتائج الممكنة ، ثم قم باتخاذ الإجراء ، فإدارة النزاعات هى أكثر المهام صعوبة من بين المسئوليات الإشرافية ، فغالبا ما يضطر المشرف إلى التصرف بحكم .

فالنموذج التالى لإدارة النزاع خطوة بخطوة سوف يساعدك كثيرا للفصل بين عاملين متنازعين .

1- يجب أن يقوم كلا الطرفين بإظهار اهتمامه لحل النزاع الدائم وإن لم يتم كذلك فعليك باتخاذ القرار اللازم .

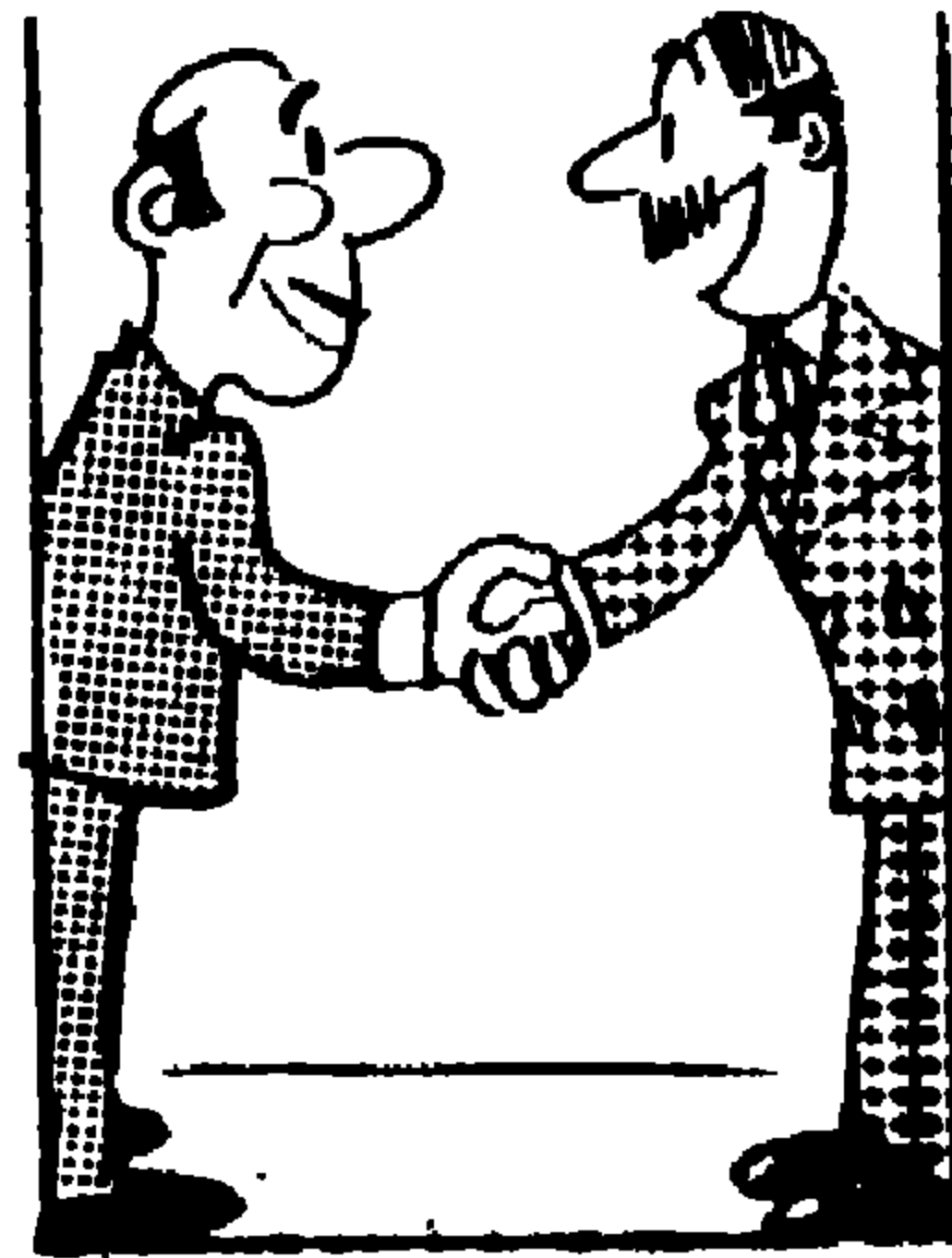
2- يجب الطلب من كل طرف تحديد نقطة الخلاف كما يترأى لكل منهما ، وكذلك تحديد سبب الخلاف (الحصول على معلومات خطأ أو نزاع قيم ، أو نزاع إقليمي أو تقدير الذات أو ما إلى ذلك) .

3- يجب على كل من الطرفين الإعداد للبحث عن شيء يتفقان عليه مثل هدف زيادة الإنتاجية أو مناخ عمل أفضل .

4- على كلا الطرفين أن يحدد ما يريده كل منهما من الآخر أن يفعله .

5- أن يحدد كلا الطرفين ما يمكن وما لا يمكن أن يصلا لحل وسط فيه .

6- على كلا الطرفين اكتشاف الحلول المقبولة بالتبادل ويجب أن يحدد كلا الطرفين وسائل مراقبة لضمان عدم تكرار حدوث النزاع .

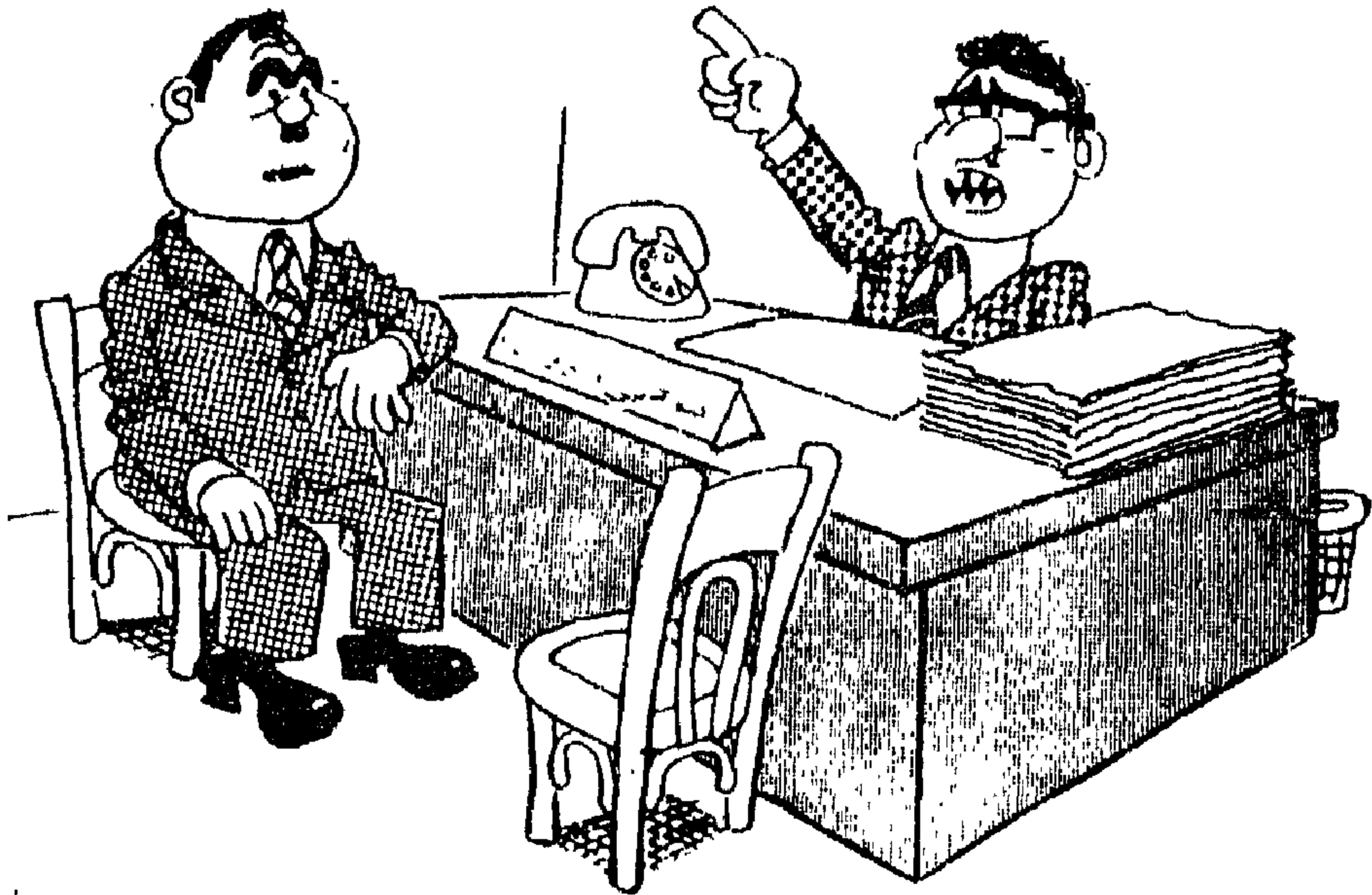


الباب السابع

الخطوات العملية لإدارة

وحسم الصراع

*Practical steps to manage and settle
conflict*



الباب السابع

الخطوات العملية لإدارة وحسم

الصراع

*Practical steps to manage and settle
conflict*

الخطوة الأولى ... تولى مسئولية التعامل مع الصراع

الخطوة الثانية ... اكشف وحدد وناقش المشكلة الحقيقية

الخطوة الثالثة ... توجيه الأسئلة والإنصات .

الخطوة الرابعة ... حدد الأهداف وابتكر خطة عمل

الخطوة الخامسة ... المتابعة



الخطوة الأولى : تولى مسؤولية التعامل مع الصراع

Burden the responsibility of conflict management

تميل النفس البشرية بطبيعتها إلى تجنب الصراع لأن المواجهات غير المستحبة والمواجهات الوجدانية تجعلنا نشعر بعدم الارتياح ، ولهذا السبب فإننا عندما نستشعر أو نلاحظ الصراع بشكل مباشر فيما بين موظفينا أو مجموعة عملنا ، فإننا نضع رؤوسنا في الرمال على أمل أن تحل هذه المشكلة نفسها بنفسها أو ينتقل أحد أسباب هذه المشكلة إلى موقع مختلف .

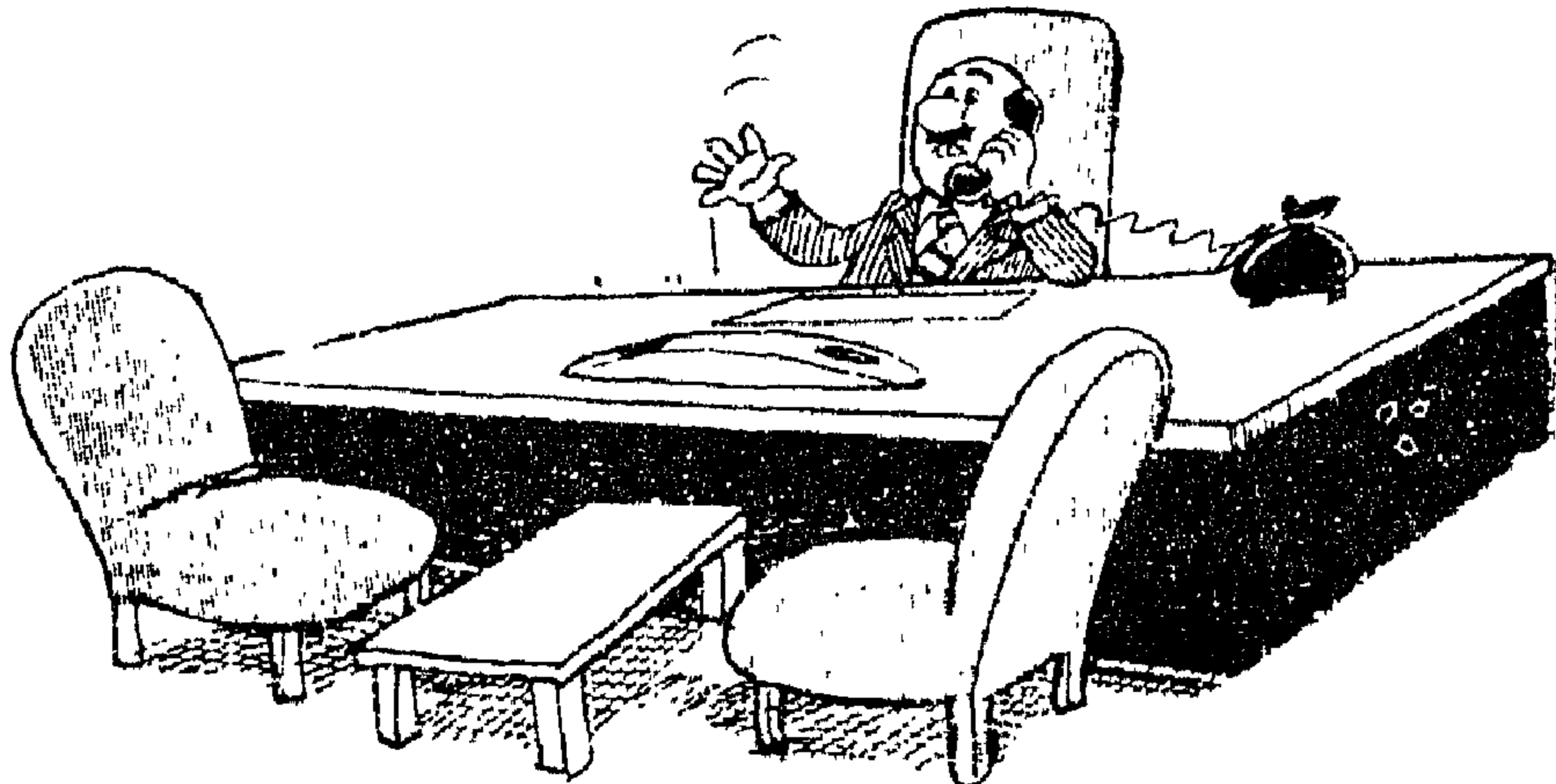
ولا عجب في هذا الأمر لأننا تعلمنا منذ نعومة أظافرنا أن نبتعد عن الصراع وألا نتدخل فيه ، فإذا كان الأمر كذلك حقاً علينا أن نتخلى عن هذه الخبرات البالية ونتركها وراء ظهورنا لأن حقيقة الأمر ، أن اخذ زمام المبادرة للتدخل في مواقف الصراع له أثره المحمود وإمكاناته العظيمة لتحسين الأمور وتحويل مخاوف المواقف البائسة التي يكون فيها الطرفان خاسرين إلى فرصة يكون فيها الطرفان رابحين .

لا تستطيع أن تكسب إذا لم تلعب .

هل سمعت هذا المثل من قبل ؟ والمثل في حقيقته البسيطة تكمن فيه الخطوة الأولى نحو الإدارة الناجحة للصراع ، وأنت لا تستطيع تحويل الصراع إلى فرصة يكسب ويربح فيها جميع الأطراف إذا لم تتخذ قراراً في البداية بالإعلان عن المسؤولية الشخصية للتعامل مع الصراع.

والخطأ. الإنسان هو أنك والأشخاص الذين يعملون
معك في قسمك وفريقك الإدارة لستم في حاجة إلى رؤية
الصراع على أنه سلبي بشكل عام أو عائق ولابد من تجنبه أو
تجاهله ولست في حاجة إلى أن تنظر إلى التدخل في الصراع
وإدارته على أنه من المسائل الشائكة لأنه بالأدوات والأساليب
المناسبة سوف تكتسب الثقة التي تحتاجها للتعامل بإيجابية مع
الصراع ، وبهذا سوف تكون قادراً ليس فقط على منع العديد من
الصراعات الكامنة من النمو والتطور ولكن سوف تتعلم أيضاً كيف
تحول الصراعات الموجودة إلى فرص للنمو وتحسين العلاقات
البيشخصية.

أما الطاقة التي كنت معتاداً على إهدارها في القلق بشأن
الصراع ، والقلق بشأن ما يفكر فيه من معك ،
والقلق بخصوص فقدان الإنتاجية ، وهل سيحسم الصراع
نفسه أم لا ، وجمع كل الطاقات - سوف تستخدمها بشكل
بناء ومنتج لمواجهة الموقف والعمل نحو حله .



الخطوة الثانية: اكشف وحدد وناقش المشكلة الحقيقية

Find out and discuss the real problem

هل هناك خطأ أسوأ من استشعار أو مراقبة الصراع المتنامي والفشل في تولى مسئوليته ؟ نعم عندما تتولى المسئولية والتصرف بدون معلومات كاملة ودقيقة بشأن طبيعة المشكلة الحقيقية وهذا لا يضيع الكثير من وقتك فقط وأنت لا تعمل على حسم شيء في صميم الصراع الحقيقي ، ولكنه أيضاً يترك المشكلة الحقيقية بدون فحص ودراسة بالإضافة إلى أنه يساعد على تدنى الروح المعنوية إذا شعر الآخرون أن كل الذي تقدمه غير فعال .

حدد الصراع

قبل أن تتخذ أي إجراء لحسم الصراع يتعين عليك ان تحدد مصدر المشكلة بوضوح ، حيث يتبلور سبب الصراع ، وذلك إشارة حمراء تدعوك للتوقف وتحدى انطباعك الأول . أحياناً قد تستدعي أفكار مسبقة للمشكلة التي لم تكن على وعى بها ، وأحياناً أخرى ولأسباب عديدة قد لا يكون لدى الزملاء الرغبة للتحدث والمشاركة بالمعلومات التي قد تلقى ضوءاً جديداً على المشكلة الحقيقية .

عليك أن تقوم بدور البوليس السري الذي يراجع ثم يعيد مراجعة ، ثم يعيد المراجعة مرة ثالثة لأي دليل يظهر أمامه وعليك أن ترجع إلى الوراء وتنسى اللحظة حتى محاولة حل المشكلة ، لأن مهمتك عند تنفيذ هذه النقطة ليس أي نوع من الحلول ولكن مهمتك ببساطة هي كشف المشكلة وتحديد ما بدقة .

مناقشة المشكلة

لقد ثبت أن أكبر طريقة مؤكدة وفعالة لاستكشاف المصدر الحقيقي لأية مشكلة هو أن تجمع جميع الأشخاص المتورطين فيها في مناقشة مفتوحة وصريحة ، وعلى الرغم من إمكانية مقابلة كل شخص بشكل فردي للحصول على المعلومات التي نريدها ، إلا أن هناك خطورة في أن تجد نفسك في مكان توجه فيه اللوم لأحد الأشخاص في لقاء فردي معه .

وهناك إمكانية يتعين عليك لأن تجدول اجتماعين أو ثلاثة اجتماعات مع موظف أو أكثر وأنت تتابع معلومات جديدة قد تلقيتها ، وبالطبع هناك مواقف يتضمن فيها الصراع موضوعات ذات أهمية عن التوظيف أو التكيف القانوني أو مضايقة الإناث ، حيث قد يكون من غير الحكمة عقد اجتماع جماعي .

وعندما تشعر في أي وقت بأنك لا تعرف طريقة معالجة أي موضوع أو لا تعرف من أين البداية عليك أن تبحث عن المشورة من مديرك أو من قسم الأفراد والموارد البشرية داخل شركتك .

ولكن حتى بغض النظر عن هذه الأمثلة الخاصة فقد تضطر في بعض المواقف إلى تجاهل النصيحة وإذا كان الصراع يشمل شخصيات قوية فينبغي ألا يجتمعوا في نفس الغرفة ، لأن هذا بمثابة إشعال للنار ، كذلك فانك قد تشعر بشيء من عدم الارتياح أو الحرج حين يتطور الأمر إلى مناقشة ساخنة ، وتجنب ظهور المشاعر في المناقشات هو الطريق الأقل مقاومة .

لا تحجب المشاعر في المناقشة

بالرغم من طفح المشاعر أحيانا أثناء اجتماعك فإن عرضها وإظهارها وعدم إخفائها يعد جزءا مهما نحو المضي في حسم الصراع .

وإذا لم تسمح للأشخاص بالتنفيس عن المشاعر وإعطاء الحاضرين الفرصة لإقرار مشاعرهم ، فإن هذه المشاعر القديمة سوف تستمر في الظهور شيئا فشيئا تحت السطح ، وحتما سوف تقطع أي تقدم تقوم به نحو الحل الدائم والإيجابي بالنسبة للصراع والخط الأساس وحتى تنجح في إخراج المشاعر إلى السطح فإنك تكون قادرا على التركيز على المشكلة الحقيقية والعمل نحو الحل .

لكن لا تقلق لأن التعبير عن المشاعر الحقيقية لا يعنى أنك تلبى احتياجاتك لأن تصبح مشجعا في مباراة كلها صياح ، لأن هناك طرق لدفع الاتصالات بدون أية إعاقة وبشكل محكم ومنتج ، عليك فقط أن توطد دعائم القواعد الأساسية .

القواعد الأساسية الأربع لاكتشاف أسباب الصراع

❖ **مفتاحك نحو اجتماعات محكمة ومنتجة وثمرية**

هناك أربع قواعد إذا ما تم اتباعها فإنها سوف تقودك بشكل منتظم نحو المصدر الحقيقي للصراع فالمعلومات التي تتلقاها باستخدام هذا القواعد قد تؤكد بحق انطباعك الأول عن المشكلة التي تحتاج إلى حلها . وقد تدهشك وتوجهك إلى اتجاه جديد تماما .

وهناك شيء مؤكد وهو أن هذه القواعد الأساسية سوف تمهد الطريق لمناقشة المشاعر الحقيقية بشكل يدفع المشاركة والثقة والالتزام بالعمل نحو هدف مشترك .

ومن المفيد صياغة هذه القواعد الأساسية في بداية اجتماعك ، لتوضيح ما هو المقصود بكل قاعدة ، بعد ذلك تسأل : هل هناك أحد لديه أي سؤال عن هذه القواعد وهل يتفقون عليها ، وعليك أن تطمئن الموجودين في الاجتماع والمتورطين في الصراع من أن هدفك من الاجتماع ليس اصطيات الأخطاء أو توجيه اللوم أو التوبيخ ، ولكن فقط طرح السبب الرئيس للمشكلة على الملأ حتى يعمل الجميع معاً بفاعلية لحل المشكلة .



القاعدة الأولى : كل واحد سيكون منتجا وأميناً

لأن هدفك الأوحد هو اكتشاف كل المعلومات وأية معلومة تساعدك على تحديد المشكلة هي صميم الصراع ، فإن هذه القاعدة تعد ذات أهمية ومفتاحاً لك ، وسوف تكون بحاجة لبذل ما تستطيع من جهد لخلق مناخ من الثقة والموافقة حتى تسمح بالتنفيس عن المشاعر .

القاعدة الثانية : لا بد أن يتكلم كل واحد ويستمع إليه

عليك أن تطمئن كل واحد بأنه ستكون له فرصته المتساوية للتحدث والإنصات والتعبير وإظهار رد فعله أمام الآخرين ، لأن كل هذا يوضح صدق نيتك ورغبتك في تفهم الصراع وحله بالعدل والموضوعية .

وهذه إحدى المميزات لعقد اجتماع لمجموعة واحدة في حضور جميع المشاركين وتفاعلهم مع بعضهم البعض ، ويستطيع كل واحد أن يرى أن مساهمات وآراء كل واحد يتم تقييمها على قدم المساواة وتؤخذ في الاعتبار على معنى عدم وجود أية محاباة وسوف يكون لدى جميع المشاركين الفرصة للإنصات والتفاعل مع كل ما يقال .

القاعدة الثالثة : اعمل على رعاية ما يقال

سوف ينصت الجميع لبعضهم البعض دون جدل أو رد فعل سلبي مع وجود اتجاه إيجابي يتسم بالرعاية لما سيقال ، وظيفتك أنت تتضمن عدم حدوث شيء في الاجتماع يعوق أو يعطل توضيحات كل شخص وإجاباته ويمكن أن تتوقع الاندفاع أو الاعتراض العاطفي (الوجداني) من أن لأخر ، وذلك لأن المشاعر لها مكان في مناقشاتكم

ويجب ألا تتردد فى إبلاغ الشخص الذى يقاطع انه قد وافق على الإنصات بموضوعية ، وبدون جدل حتى ينتهى كل واحد من حديثه عليك ألا تغفل لغة الجسم والإيماءات حيث إن دوران العين أو خروج الزفير أو الشهيق قد يعنى نوعاً من المقاطعة فى الحديث لا تقل عن المقاطعة اللفظية ، وإذا لاحظت هذه النوعية من لغة الجسد تكون مسئوليتك مرة أخرى أن تذكر الشخص بأنه لا يلتزم بما تم الاتفاق عليه ، وعليك أن تطلب من الجميع التعاون .

القاعدة الرابعة : لا بد من دعم الآراء والمشاعر بحقائق أو أمثلة عن السلوكيات المحددة

سوف تجد مشاعر وآراء الناس غالباً متأصلة لدرجة أنهم عندما يعبرون عنها فإنهم تأتى كانتقادات مشحونة عاطفياً ، وهذا مقبول ما دام الشخص يلتزم بالاتجاه الذى يتسم برعاية الآخرين ولا يلجأ للهجوم الشخصى وما دام قادراً على دعم أفكاره بالحقائق والأمثلة الخاصة بالسلوكيات وهذه هى الطريقة الوحيدة للتأكد من أن المعلومات التى تحصل عليها دقيقة وغير متحيزة ومحددة ، وهذه هى النوعية الوحيدة التى سوف تساعدك على تحديد وحسم الصراع.

الخطوة الثالثة : توجيه الأسئلة والإنصات

Ask and listen

إذا كنت قد اتبعت بالفعل الخطوتين الأوليين نحو الإدارة الناجحة للصراع فهنئنا لك ، فقد تخطيت المرحلة الصعبة فقد أخذت المخاطرة وتحملت مسئولية التعامل مع الصراع ، وقبل محاولتك تنفيذ الحل قد قررت مقابلة هؤلاء الأشخاص المتورطين في الصراع لتتأكد من أنك قد فهمت المشكلة الحقيقية واستوعبتها.

وتتأكد أيضا أنك أوضحت لكل واحد سبب اتباع القواعد الأربع للاجتماعات حيث إنكم تعملون جميعا نحو هدف مشترك ، والآن يبقى أمامك شيان أنت بحاجة للقيام بهما لتحقيق أقصى فائدة من اجتماعك ، وهما توجيه الأسئلة والإنصات ، وهذا الأمر في غاية البساطة ، وهناك نصائح قيمة لابد أن تعرفها لتساعدك على توجيه الأسئلة والإنصات إلى الأجوبة كمحترف . وسوف يزيد هذا من عائدات استثمارتك للوقت الذي قضيته في الاجتماعات ، وعندما تتبع هذه النصائح فإنك سوف ترسل أيضا رسالة توضح أنك مهتم حقا بما يتعين على الأشخاص أن يقولوه .

1- كيف توجه الأسئلة كمحترف ؟

إن نوعية المدخلات التي تقدمها هي التي تحدد نوعية المخرجات التي تأتي إليك ، وبالتالي حتى تحصل على إجابات صحيحة عليك أن توجه أسئلة صحيحة

• حاول أن تتجنب الأسئلة التي تكون إجاباتها نعم أو لا . قدم أسئلة مفتوحة تشجع على استخلاص أجوبة تحتوي على أفكار ومعلومات وبدلاً من أن تسأل هل قامت الإدارة المالية بتدريب المحاسبين الجدد ؟ تسأل ماذا حدث بالضبط نتيجة لتدريب المحاسبين الجدد في الإدارة المالية ؟

عليك أن تختار كلماتك بعناية حتى تكون تعبيراً صادقاً عن نوعية الإجابة التي تبحث عنها وفي المثال السابق عليك أن تلاحظ استخدام الكلمة بدقة لأن الكلمة تشير وتوضح أن ما هو مناسب في هذا المثال هو استجابة تفصيلية ، وربما كاملة مع الأمثلة التوضيحية .

2- المتابعة بأسئلة موجهة إذا كانت الإجابات لا تقدم التفاصيل المطلوبة

- ♦ ويمكن استخدام أسئلة مثل " لماذا تقول هذا ؟....."
- ♦ ماذا تعتقد أنه السبب في هذه النتيجة ؟
- ♦ هل هناك مثال عن هذه النوعية من سوء الاتصال ؟ ...

كل هذه الأسئلة سوف تساعد على تبسيط وتوضيح الإجابة المبدئية ، وبعد ذلك عليك أن توضح تقديرك وتفهمك للمعلومات الإضافية التي تلقيتها ، وذلك إعادة رأس أو إعادة صياغة ما قيل عندما تستجيب له .

3- تعلم ماذا تفعل عندما يرفض شخص ما أن يتحدث .

فى معظم الحالات فإن الأشخاص الذين لا يحبون الشكوى يكونون من غير محبى الانفتاح والانكشاف أمام رؤساءهم وأحيانا فانهم يكونون أشخاصاً يمكن أن يساهموا بشكل حقيقى بالمعلومات أو المقترحات المفيدة وأحد أهدافك هو توجيه أسئلة من جميع زوايا وجوانب المشكلة وتستطيع أن تشعر هؤلاء الأشخاص بالارتياح عندما تطلب منهم صراحة وبأمانة النصيح والإرشاد " ماذا تحب أن يحدث فى هذا الموقف المحدد ولا يحدث الآن ؟ " هذا السؤال يجعل الشخص يشعر بأنك مهتم بمقترحاته ومدخلاته وأن هذا السخف يشجع على الاستجابات المفيدة .

4- عليك أن تنصت بفاعلية واهتمام وموضوعية .

إذا اعتدت أن ترى الإنصات على أنه نوعية سلبية من الأنشطة عليك أن تفكر فى هذا الأمر مرة أخرى وعليك أن تفكر فعليا فى أحد الأشخاص الذين تشعر بارتياح وأنت تتحدث معهم بطريقة مفتوحة وصريحة .

وحاول أن تتذكر طريقة استجابتهم لك وأنت تتحدث ، والحقيقة أنهم نادرا ما يبدون بصورة سلبية أمامك ، وسوف تلاحظ أنهم يتشبثون بكل كلمة تقدمها وتراهم يومنون برؤوسهم باستمرار لإعطائك تغذية استرجاعية وأنت تتحدث ثم يتابعونك بعبارة أو أسئلة تثبت أنهم استوعبوا أو فهموا واهتموا بما تقول ، هؤلاء الأشخاص قد أدركوا بدون مشكلة ان الإنصات هو محاولة نشطة وقد وضعوا هذه النصيحة فى موضعها العلى .

5- أنصت بموضوعية وبعقل منفتح

عليك أن تكون على وعى بأي توقعات أو أفكار مسبقة قد تشعر أنك سوف تسمعها وتحاول أن تظهر أنك تسمعها لأول مرة

6- أكد للشخص أنك مهتم بأدراكه للموقف :-

هناك طرق عديدة للقيام بها وأكثرها فعالية هو أن تومى وتهز رأسك عند طرح نقاط رئيسة ، ومن الطرق الأخرى تدوين بعض الملاحظات من وقت لآخر ، ولكن لا تفعل هذا على حساب فقدان التواصل البصرى بالعين مع الشخص الذى يتحدث معك .

7- عليك أن تقدم تغذية استرجاعية

بإعادة شرم ما سمعته وكذلك المتابعة بأسئلة اعتمادا على المعلومات الجديدة.

ويمكن أن تحقق ذلك ببساطة إذا قلت دعنى اعرف إذا كنت قد فهمت ، ثم تطرح هذا السؤال : بعد إعادة ما سمعت ، هل فهمت ما قلته بشكل صحيح ؟ هذه العبارات وهذه الكلمات تشعر المتحدث إليك على الفور بأنك منصت مهتم لما يقوله ، وإذا كان هناك اختلاف بين ما تسترجه وما قيل ، فإنك سوف تحصل على التوضيح المطلوب فى وقته وفى النقطة المحددة .

ويمكن أن تحدث أشياء هائلة عندما تظهر للأشخاص أنك تنصت باهتمام وموضوعية لأن التغذية الاسترجاعية التى تقدمها تفيد أنك تفهم مشكلاتهم ، وأنتك تتعاطف معهم ، وعندما يحدث هذا سوف تجد أنهم مثلك سيبدأون فى تولى المسؤولية الشخصية نحو العمل لإيجاد حل للمشكلة.

الخطوة الرابعة : حدد الأهداف وابتكر خطة عمل

Set the objective and innovate action plan

عندما تأخذ وقتك لتوجيه أسئلة فعالة والإصصات لإجاباتها أن الأشخاص سوف تجد أنهم يستجيبون وتظهر لديهم المبادأة فى تقديم الحلول الممكنة للمشكلة .
وعندما يفطون ذلك عليك أن تنصت إليهم

1-1-الالتزام

الناس بطبعهم لا تحب العمل نحو حل المشكلة إلا إذا كانوا طرفا فيها أو مضطرين لذلك ، وحقيقة الأمر أن هؤلاء الأقارب إلى المشكلة هم الأكثر احتمالا أن يأتوا بحلول عملية قابلة للتطبيق .

وعليك أن تكون على حذر ووعى عندما يقدم أحد الزملاء فى اجتماع اقتراحا لاجتماعات دورية مع فريق العمل أو اقتراحا أو شكلا جديدا للتقارير يشمل معلومات أساسية تكون الناس بحاجة إليها ، لأن هذا الشخص يكون قد أعطى لك خطة عمل أنت بحاجة إليها لحل مشكلة الصراع .

وعند تحديد الأهداف تذكر أنها يجب أن تكون واضحة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها عليك أن تسأل هؤلاء المتورطين فى الصراع وتطلب منهم المساعدة فى تحديد الأهداف واستخلاص خطة لتحقيق هذه الأهداف ، لكى تكتسب الالتزام وتؤكد على الفهم والاستيعاب .

الاتصالات هي المفتاح

لاحظ أن العامل المشترك في خطة العمل السابق ذكرها هو الاتصالات الجيدة لأن الناس بشكل طبيعي لديهم اتجاه الذي يفترضون فيه ان الآخرين يفكرون ، وعلى الرغم من أن خطط العمل الناجحة عادة ما تركز على طرق تغيير السلوكيات أو الإجراءات إلا أنها دائماً وغالباً ما تشتمل على استراتيجيات لتحسين الاتصالات .

وإذا أردت أن تتجنب أى صراعات محتملة وترفع الروح المعنوية للموظفين ، عليك أن تحسن من وضوح واستمرارية الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة .

وأخيراً لا تنهى الاجتماع حتى ترى هل تمت الاتصالات فيه بشكل صحيح واسأل هل كل واحد متفق على المشكلة التى تم تحديدها ، وعلبك أن تكشف هل الجميع يرون أن خطة العمل التى ناقشتها هى الصحيحة ، ولا تقع فى خطأ السير على خطة عمل كالقطار بينما بعض أو كل الأشخاص لا يؤمنون إيماناً كاملاً بها وعلبك أن تطلب من كل واحد وتسأله عن الالتزام الصادق معك وإذا استشعرت أن هذا غير موجود عليك تفتح الباب لمزيد من المناقشة فى الاجتماع .

الخطوة الخامسة : المتابعة

Follow-up

عندما تصل لهذه النقطة من دورة إدارة الصراع قد تشعر بأنك قمت بكل شيء ، فقد توليت المسؤولية الشخصية للتعامل مع الصراع ، وقد عقدت الاجتماعات لمناقشة وتحديد المشكلة الحقيقية حيث طرحت الأسئلة الصحيحة والمناسبة واستمعت بالإتصات لما يقوله الأشخاص ، وبعد ذلك اتخذتم القرار معا ، والتزمتهم بالأهداف وخطّة العمل التي سوف توجه نحو هذه الأهداف .

إنّ ماذا سيبقى للإجابة على هذا السؤال ، عليك أن تفكر للحظة ففى كل العوائق الممكنة التي يمكن أن تقابلها ، وان تحاول تنفيذ خطة العمل بعد ذلك أيضا فإن الحماس وروح الزمالة والصدافة الحميمة التي نشأت ففى اجتماعك الأول قد تتلاشى شيئا ما ، ويحصل محلها بعد المشاعر والسلوكيات التي قد تسبب الصراع الأول .

ومن خلال توقع العوائق يمكن أن تساعد على تكليل مجهوداتك بالنجاح ، ولكن لكي تفعل هذا فإنك بحاجة إلي أن تقرر إجراءات المتابعة السليمة وتنفيذها .

إجراءات المتابعة

1- قبل أن تنهى اجتماعك عليك أن تخبر زملاءك أنك تريد أن تلخص ما فهمته كتابة بشأن ما قمت بتحقيقه ، ثم بعد ذلك تتفق على ميعاد وتوقيت لاجتماع المتابعة .

2- فى خلال يوم أو يومين من اجتماعك عليك أن ترسل إشارة تشكر فيها المشاركين على ما قدموا ، وتفحص خطوات خطة العمل التى وافقت عليها كما فهمتها ، وعليك أن تكون محدداً فى هذا الصدد ، وإذا كان هناك مهام أسندتها لآخرين ، عليك أن تتابعها وتدرج التواريخ التى اتفق على إنجاز هذه المسئوليات فيها ، ثم اطلب تغذية استرجاعية بعد ذلك ، وعليك أن تخبر الزملاء أنك لا تنظر إلى اجتماعك معهم على أنه نهاية الطريق ، ولكنه بداية مجهودات جماعية جديدة وإيجابية ومتناسقة نحو هدفكم المشترك . وحيث أنك تدرك أن الاتصال المفتوح هو مفتاح مهم فى الصراع ووجوده فى المقام الأول ، تأكد أن كل واحد يعنى ويدرك تماما أن بابك مفتوح دائماً له .

3- وأخيراً عليك أن تدرج تاريخ وتوقيت ومكان أو لقاء متابعة مع بعضكم البعض .

فى هذه الحالة سوف تشعر أنك فعلت كل شيء وستجد أن المسئولية والروح التوكيدية والإخلاص الذى أظهرته أثناء عملية إدارة الصراع سوف تؤتى أكلها ، وسوف تستثمر لصالح المنظمة وذلك مع تحسين الاتصالات ودفع الروح المعنوية وكذلك الإنتاجية .

الباب الثامن

الحالات والتطبيقات

Cases & applications



الباب الثامن

الحالات والتطبيقات

Cases & applications

أولاً ... حالة السكرتيرة وسيلة الطناش

ثانياً ... تمرين سوء الفهم يؤدي إلى كشف الأوراق في مكان العمل .

ثالثاً ... تمرين الثقة والخيانة والمناقشة في العلاقات بين الفرد والآخرين



أولا : حالة وسيلة الطناش

The case of the secretary Mrs. Absent-Minded

أنت مشرف العمل فى أحد الأقسام وتقوم الآنسة وسيلة الطناش بأعمال السكرتارية الخاصة بالقسم الذى تشرف عليه .

ووسيلة بطيئة فى عملها لدرجة إنها أقل من الحد الأدنى فى الكفاءة . ونتيجة لملاحظاتك لها أثناء العمل تحدثت إليها واقترحت عليها طرق تحسين أدائها ، ولكن ذلك كان يحدث دون وجود تأثير واضح عليها .

ولاحظت أن السكرتيرة وسيلة الطناش تشعر بالضيق عندما تشرع فى التحدث إليها فى عملها .

وقد حاولت بينك وبين نفسك أن تحدد الخلاف بينكما فتوصلت للآتي :-

- 1- إن وسيلة وأنت لكما مقاييس مختلفة للعمل المقبول .
- 2- الحدث الذى أثارها هو قيامك بلفت انتباهها لذلك .
- 3- عدم استعدادها للتحدث معك فى هذا الموضوع وقد يكون السبب فى ذلك هو عدم قدرتها على لقيام بأفضل من ذلك .



4- وصفت لنفسك عدة خيارات لمعالجة هذا الموقف وعدم تحوله لصراع .

- يقوم شخص آخر بعملها .
- تقوم أنت بتنفيذ وظيفتها .
- تقوم بفحص توقعاتك بشأن عملها .

5- تتمثل نتائج عدم تعاملك مع هذا الخلاف في :-

- استمرار شعورك بالضيق .
- تتركها حتى يتم فصلها .

**والسؤال الآن لك كمشرف على وسيلة ، هل أنت مستعد لاستغلال
الفرصة لكي تترك وسيلة العمل ؟ أم أن عليك التعايش مع هذا
الخلاف ؟ اشرح كيف ؟**



ثانيا : تمرين سوء الفهم يؤدي لكشف الأوراق في مجال العمل

The Misunderstanding Exercise to expose hidden thoughts in work place

في إحدى شركات الحاسب الآلي شارك سبعة عاملين في التفتيش
على دوائر الحاسب الآلي .

أحد العاملين ويدعى فهم السريع كان على خلاف مع
رئيسه المباشرة/أمنية العقاد التي كانت تعمل في السابق في
الإدارة ، ومن عادة فهم اختبار أكثر من دائرة في وقت
واحد وكان غفلى أثناء العمل ، وكان هذا يجعله
يعمل بسرعة ، ويكون معدل عمله أفضل ومع ان عمله
يحتاج إلى مزيد من التركيز في عمليات التفتيش والرقابة ،
لكنه كان أحيانا يترك مكان عمله مبكرا لعدة دقائق
لشراء بعض الأشياء لنفسه أو لزملاء الآخرين . وقد لاحظت
أمنية ذلك وقالت لفهم إنها لا توافق على ذلك وتريد منه أن
يتوقف عنها .



وقد أدى ذلك لحدوث خلاف بين فهم وأمنية ووصل الأمر إلى إدارة شئون الأفراد ، وهذا ما قاله كل من هيلين وبوب لممثل الإدارة .

وقد قال فهم السريع إنه يقوم بفحص أكثر من دائرة في وقت واحد ان هذا عمل قانوني تماما ، ودائما كنا نفعل ذلك وأمنية على علم به بالرغم من أنها تزعم أن هذا يعتبر نوعاً من الغش للشركة .

وعندما جاءت أمنية تناقشني في هذا الأمر تكلمت معي بسخرية واحتقار ، وكل ما أريده أن أتعامل كرجل مسئول وليس تلميذ يوبخه أستاذه وأنا اعرف أمنية قبل أن تترقى ، فقد كانت ودوده للغاية ويبدو أنها عندما أصبحت مسئولة عن إدارة الموظفين لم تنجح في ذلك حيث ان الأمر يمثل بعض الصعوبة لها . وعندما تعمدت ان تتعامل معي بهذا الأسلوب تقدمت بشكوى للإدارة لان ما أقوم به منصوص عليه في عقد العمل الخاص بي ، ومع ذلك فقد شعرت بالإحباط وأريد أن انتقل من هذه المجموعة بأي شكل .

وسوف أفعل كل ما أستطيع إذا أجبرتني على البقاء معها في العمل ، وأنا واثق أن الحق معي فعندما سألها مندوب الإدارة عن شكواي تراجععت عن اتهامها لي ، وأنا ذكرت لمندوب الإدارة انه يجوز لي استخدام أية طريقة في العمل لإنجازه في أقل وقت ما دامت جودة العمل لن تتأثر أما بالنسبة لمسألة الغناء أثناء العمل فهي لا تسبب مضايقة للعاملين حيث انهم يستمتعون بصوتى ولا يسبب لهم أي ، إزعاج

بل العكس أن ذلك يجعلنى أكثر تركيزا واستقرارا وأخيرا قال
فهم السريع أن نقله هو الحل أما إذا بقى فى مكانه
فسوف تكون هناك مشكلات .

قد قالت وأمنية العقاد لمدوب الإدارة أقوال مختلفة عن
التي قالها فهم ، حيث ذكرت أن فهم يقوم باختيار دائرتين
فى وقت واحد وبطريقة ليست كافية ، لأن الوقت
المستغرق فى الفحص قليل ، وكان يجب أن الفت
نظرة لذلك ، وقد أذرت أنه سوف أحول الأمر للرئيس
الأعلى لينظر فى أمر فصله من العمل ، وأنا أعتقد
أنه يعاني بعض الخل العقلى .

ولا أدري لماذا يكن لى هذه المشاعر البغيضة وهو ليس
لدية أى وازع أو إحساس بالالتزام ، وبالإضافة إلى أنه يحرض
بقية العاملين إلى لقيام بنفس تصرفاته وقد حذرت من ذلك عدة
مرات والكلمات لم تعد تجدى معه ، وقد طلب منى نقله
ولن أجيبه وأنا أرى فصله .

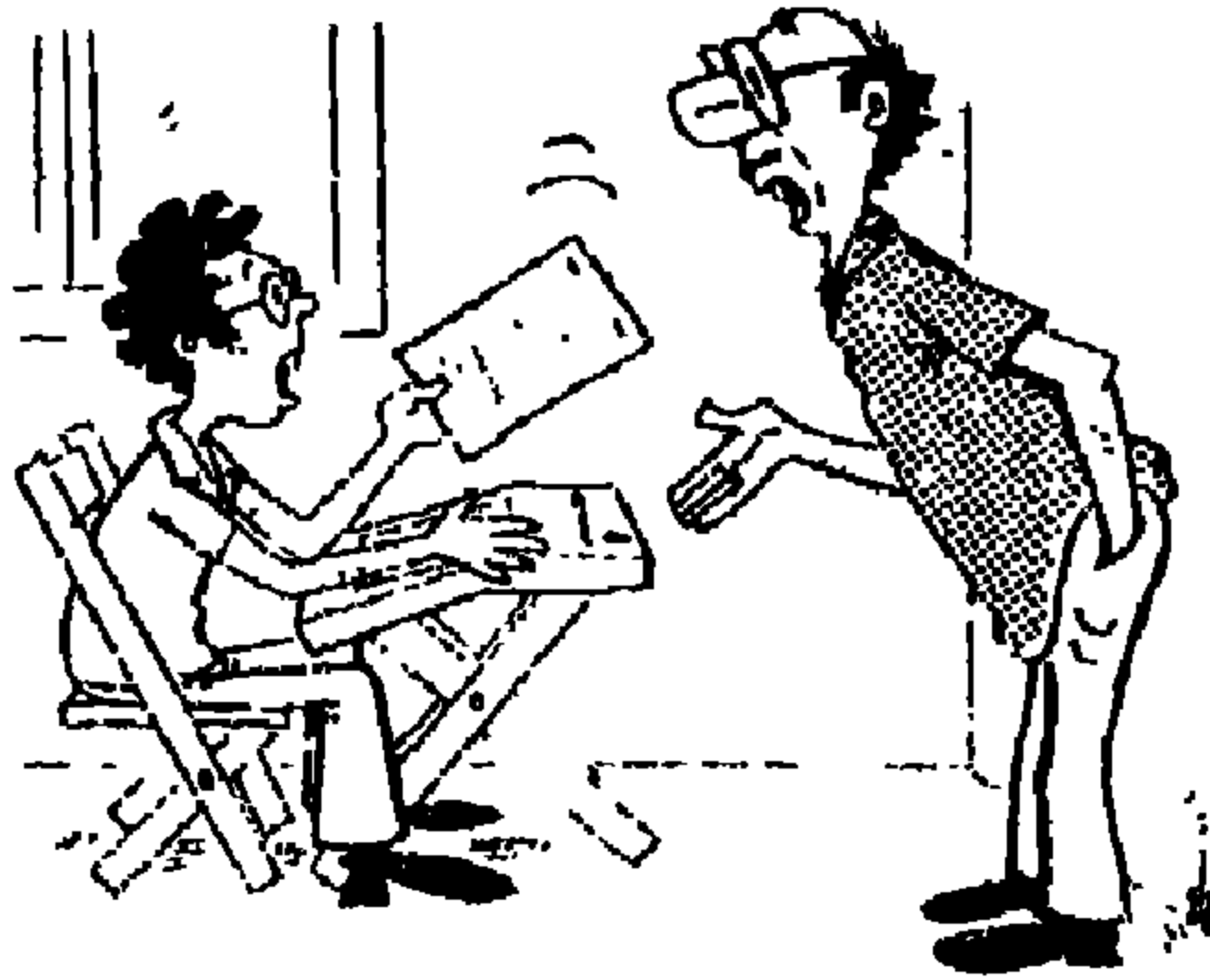


والآن عليك أن تدرس الصراع بين فهم السريع وأمنية العقاد من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :-

- ما رأيك فيما حدث بين فهم وأمنية ؟
- ما هي النتائج المحتملة إذا استثمرت الأشياء على هذا النحو ؟
- كيف يمكن تحسين الأوضاع ؟

تعامل مع الموقف فى إطار

- 1- تحديد شكل مراحل الصراع .
- تحليل الدفاعات وأسباب الصراع .
- نافذة جوهارى .
- كيف يتم التوافق مع المواقف ؟
- الكذب والخداع .
- الأساليب السلوكية .
- الأسلوب المناسب لإدارة الصراع .



ثالثا : تمرين الثقة والخيانة والمنافسة فى العلاقات بين الفرد والآخرين

Confidence & Treachery Exercise & the relation between individual and others

يهدف هذا التمرين إلى

- 1-كسب تأثيرات الثقة والخيانة .
- 2-إظهار تأثيرات المناقشة بين الأشخاص فى العمل .
- 3-كشف بناء الثقة والتعاون فى العلاقات .

يتم تقسيم المجموعة إلى فريقين يقوم كل فريق باختيار إما أ ، ب واعتمادا على تنبؤ بما سيقوم به الفريق الآخر فى نفس المؤسسة على أن يكون كل فريق بعيداً عن الآخر أثناء تحديده للخيارات المطلوبة ، بحيث يستطيع أفراد كل فريق المناقشة بحرية .

يقوم كل فريق بالتفاوض مع الطرف الآخر ، وذلك فى مكان خاص للتفاوض مع مندوب أو أكثر من كل فريق ، والقرارات الفعلية للجولة التالية تتم فقط من خلال اجتماع أعضاء الفريق بعد الرجوع فى المفاوضات .

ويجب أن يوضح لكل فرقة أن هناك 10 دقائق فقط لكي تنظم نفسها وتحدد أهدافها ، وكل جولة قرار 3 دقائق وكل نافذة تفاوض 5 دقائق

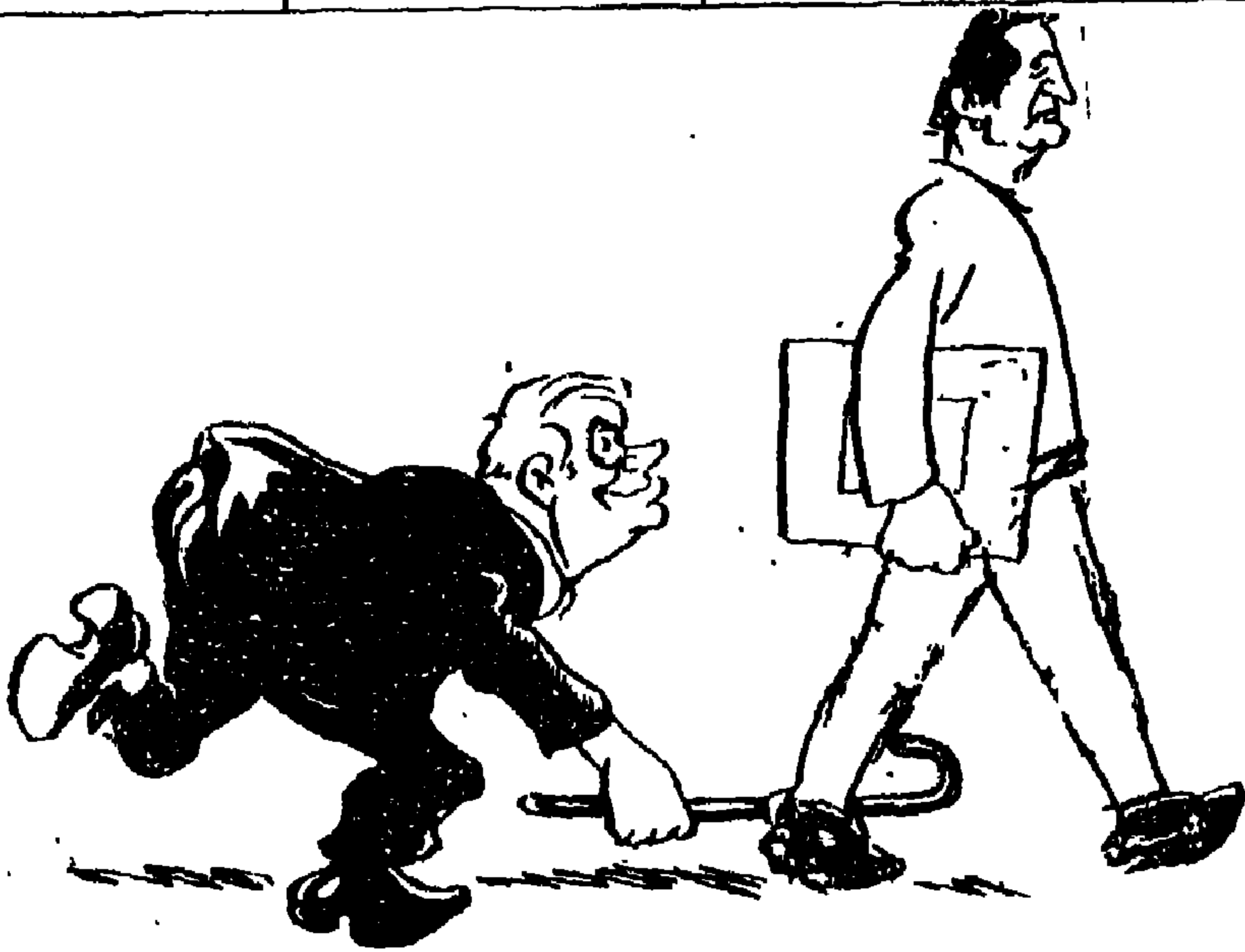
- تقوم كل فرقة بالاحتفاظ بفعالها التراكمية على بطاقة المعدلات (النقاط)
- يقوم المدرب أو الموجه أو قائد المناقشات بالاحتفاظ بنقاط المؤسسة مع اللوحة .

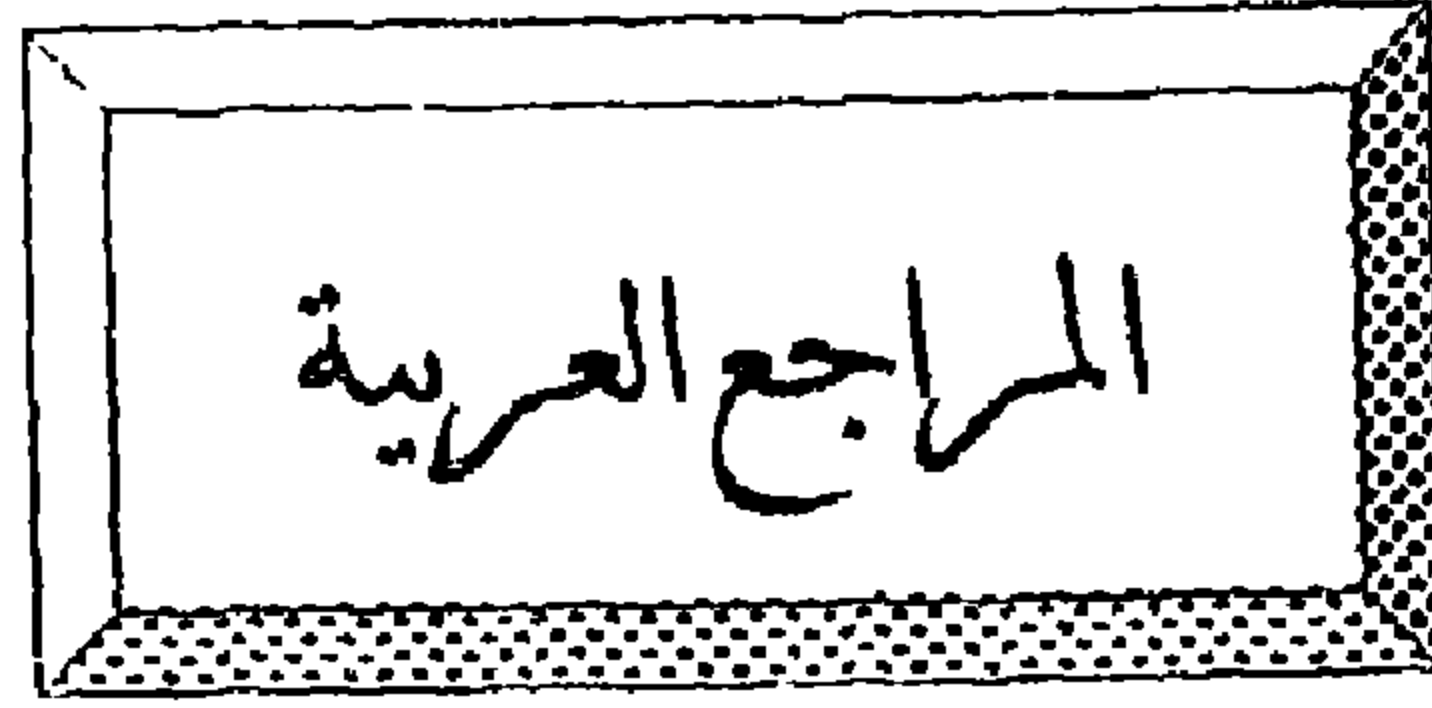
- يمثل الاختيار (أ) زيادة هامش الربح.
- يمثل الاختيار (ب) زيادة الجودة .

يوضح أن هناك مفاوضات بين الفرق قبل الجولات 2، 4، 6، مع ملاحظة الجدول التالي .

4 (أ)	يخسر 100 نقطة للطرفين - (100)	
3 (أ)	يكسب 100 نقطة للطرفين + (100)	
1 (ب)	يخسر 300 نقطة للطرفين - (300)	
2 (أ)	يكسب 200 نقطة للطرفين + (200)	
2 (ب)	يخسر 200 نقطة للطرفين - (200)	
1 (أ)	يكسب 300 نقطة للطرفين + (300)	
3 (ب)	يخسر 100 نقطة للطرفين - (100)	
4 (ب)	يخسر 100 نقطة للطرفين + (100)	

الرجل	الرجل	الرجل	الرجل	الرجل
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				





- 1- ج. ب. هورغ وآخرون ، الجماعة - السلطة والاتصال ترجمة نظير جاهل ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ببيروت 1991
- 2- روبرت بابير ، الدليل العملي للقيادات الإدارية ترجمة تمام الساحلي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت 1992.
- 3- صبحي عبد الحفيظ (دكتور) سيكولوجية العمل والعلاقات الإدارية ، مكتبة الانجلو المصرية القاهرة 1984
- 4- و. جال دتكان ، أفكار عظيمة فلا إدارة ترجمة محمد الحديدي ، الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة 1993
- 5- كيت كيفان ، تنظيم وتفعيل الذات ، مراكز التقريب والترجمة ، الدار العربية للعلوم بيروت ، 1995 .

6- كامل محمد المغربي (دكتور) السلوك التنظيمي ، مفاهيم سلوك الفرد والجماعة في التنظيم دار الفكر والنشر للتوزيع - عمان - الأردن 1993.

7- محمد عبد الغنى حسن هلال (دكتور) مهارات إدارة الأداء ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة 1997

8- محمد عبد الغنى حسن هلال (دكتور) مهارات تحديث ونقل الخبرة ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة 1997

9- محمد عبد الغنى حسن هلال (دكتور) مهارات العمل الجماعي ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة 1998



- 1-Jim Murphy, Managing Conflict at work
American Media publishing U.S.A. 1997**
- 2-Jamesl. Bowditch and others, John Willy &
sons, inc, U.S.A. 1997**
- 3-Wayne F. Cascio Managing Human Resources,
Mc Graw – Hill, Inc , U.S.A. 1994**
- 4-Robert E. Coffey and others Management and
organizational behaviour, Austen press U.S.A.
1994**
- 5-Hunger Wheelan, Strategic Management
Addison Wesley publishing company U.S.A.
1995**



الباب الأول

الصراع المفهوم ... والمراحل

- 9 أولاً ... ما هو الصراع ؟
13 ثانياً ... مراحل الصراع ؟
16 ثالثاً ... العوامل التي تؤثر على الصراع.
20 رابعاً ... أسباب الصراع.

الباب الثاني

الفرد والصراع الداخلي

- 27 أولاً ... الصراع مع النفس
29 ثانياً ... ما هي العوامل التي تزيد من صراع الفرد مع نفسه ؟
31 ثالثاً ... كيف تتعرف على ذاتك أو تحدد قدراتك ؟
32 1- هل أنت منظم أم عشوائي ؟
33 2- هل أنت واقعي أم خيالي ؟
35 3- هل أنت عقلاني أم عاطفي ؟
37 4- هل أنت اجتماعي أم انعزالي .

الباب الثالث

الصراع مع الآخرين

- 41 أولاً ... نافذة جوهاري للنفس البشرية
47 ثانياً ... طرق مواجهة الصراع ؟
47 1- التنافس
48 2- التوافق
49 3- التجنب

50	4-التعاون والمشاركة
51	5-المصالحة (التفاوض)
56	ثالثاً ... ما هو سبب الصراع داخل الجماعة ؟ أو النظام الاجتماعي ؟
58	رابعاً ... كيف يتم التوافق مع المواقف التي تسبب إحباطاً ؟
60	خامساً ... العوامل التي تقلل من الصراع داخل الجماعة
62	سادساً ... العوامل التي تزيد من الصراع داخل الجماعة

الباب الرابع

الصراع التنظيمي

71	أولاً ... الصراع في التنظيم
71	1-الصراع والتنظيم
73	2-الثقافة التنظيمية والصراع
74	3-مناخ التعامل في المنظمة
76	ثانياً ... أثر المناخ التنظيمي على الصراع
76	1-مناخ التجديد والابتكار
77	2-مناخ الانفلاق والتباعد والتفسخ
78	3-مناخ الثقة
81	ثالثاً ... أسباب الصراع في التنظيم

الباب الخامس

إدارة الصراع مع الذات مع الآخرين

91	أولاً ... إدارة الصراع مع النفس
95	ثانياً ... الانفتاحية الاستراتيجية (إرشادات لكشف الذات)
97	ثالثاً ... الأساليب السلوكية الأربعة ؟
103	رابعاً ... الأساليب الوجدانية ؟
104	خامساً ... الرجل والمرأة في إدارة الصراع
107	سادساً ... الأخلاقيات وإدارة الصراع
107	1-الخداع
108	2-الكذب

الباب السادس

إدارة الصراع التنظيمي

- 117 أولاً ... الإدارة والصراع .
122 ثانياً ... الصراع مع العاملين تحت إشرافك .
124 ثالثاً ... الصراع مع رئيسك .
126 رابعاً ... إدارة الصراعات بين العاملين .
130 خامساً ... أسلوبك في إدارة النزاعات التنظيمية .

الباب السابع

الخطوات العملية لإدارة وحسم الصراع

- 135 الخطوة الأولى ... تولى مسئولية التعامل مع الصراع .
137 الخطوة الثانية ... اكتشاف وحدد وناقش المشكلة الحقيقية .
140 الخطوة الثالثة ... توجيه الأسئلة والإنصات .
143 الخطوة الرابعة ... حدد الأهداف وابتكر خطة عمل .
146 الخطوة الخامسة ... المتابعة

الباب الثامن

الحالات والتطبيقات

- 153 أولاً ... حالة السكرتيرة وسيلة الطناش
155 ثانياً ... تمرين سوء الفهم يؤدي إلى كشف الأوراق في مكان العمل .
159 ثالثاً ... تمرين الثقة والخيانة والمناقشة في العلاقات بين القود والآخرين

المراجع العربية

162

المراجع الأجنبية

164

إصدارات عام 2000-2001

أولا - مجموعة جديدة من تطوير الأداء في الطريق إليك

23-مهارات مواجهة الشائعات

حماية الأفراد والمنظمات من أثر الشائعات

24-مهارات إدارة منظمات الأعمال

العولمة وأثرها على السلوك الإداري

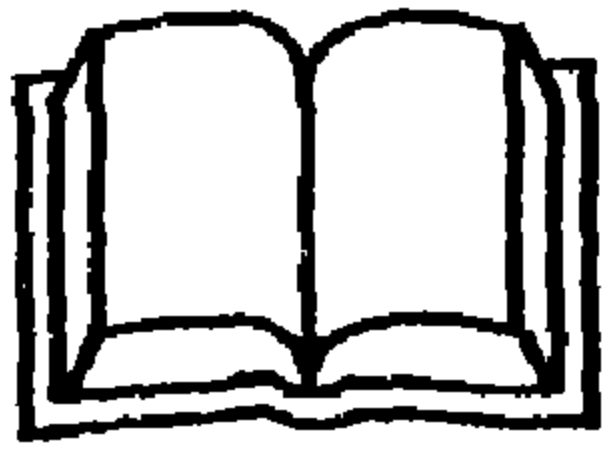
ثانيا موسوعة التدريب

من مركز تطوير الأداء والتنمية

تأليف دكتور / محمد عبد الغنى حسن هلال

مجموعة الكتب (12 - كتاب) التي تحوى أحدث المفاهيم العلمية والتطبيقات والخبرات العملية في مجال التدريب مع التمارين والتطبيقات

- 1- أساسيات ومبادئ التدريب.
- 2- دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب.
- 3- أساليب المشاركة الفعالة في التدريب.
- 4- المعينات السمعية والبصرية.
- 5- تصميم وأعداد المناهج التدريبية.
- 6- إنتاج وكتابة المواد التدريبية.
- 7- الإشراف على تنفيذ البرامج التدريبية.
- 8- إدارة وحدات ومراكز التدريب.
- 9- مهارات التدريب أثناء العمل.
- 10- متابعة وتقييم نشاط التدريب وتقييم النتائج.
- 11- المدرب الفعال.
- 12- تطبيق معايير الجودة الشاملة في التدريب.



اطلب مجموعة كتب تطوير الأداء صدر منها (اطلبها تصل إليك فوراً)

- (1) مهارات العمل الجماعي كيف تكون عضواً فعالاً في جماعتك ؟
- (2) مهارات قيادة الآخرين كيف تكون قائداً متميزاً في عملك ؟
- (3) مهارات التفاوض كيف تحصل على ما تريد ؟
- (4) مهارات بناء الفريق ... كيف تكون فريق العمل ؟
- (5) مهارات تنظيم وإدارة الوقت ... كيف تدير وقتك بكفاءة ؟
- (6) مهارات الاتصال الفعال فن الاستماع و الحديث .
- (7) مهارات التدريب (إعداؤ المدربين) وكيف تغير أولئك الآخرين ؟
- (8) مهارات التفكير الابتكاري كيف تكون مبدعاً ؟
- (9) مهارات إدارة الأزمات ... الأزمات بين الوقاية منها والسيطرة عليها .
- (10) مهارات تعليم الكبار الطريق إلى التعليم المستمر .
- (11) مهارات إدارة الأولاد ... معايير وتطبيقات الجودة في الأولاد
- (12) مهارات إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب
تطبيقات الـ 9000 في التعليم والتدريب
- (13) مهارات الإرشاد أثناء الإشراف ... التوجيه أثناء العمل
- (14) مهارات البيع ... كيف تحقق رغبات البائع والزيدون ؟
- (15) مهارات العرض والتقديم ... كيف تستحوذ على انتباه الغير ؟
- (16) مهارات الاعتماد على النفس ... تعبئة الموارد البشرية والجماعية
- (17) مهارات التوعية والإقناع ... الإعلام والتنمية والعالم
- (18) مهارات تحرير ونقل الخبرة كيف تحقق العلمية التنظيمية تعلم الخبرة
- (19) مهارات إدارة الضغوط ... السيطرة والتحكم .
- (20) مهارات إدارة الحوار والمناقشات ... المناقشة الجماعية المركزة (F.G.D)
- (21) مهارات التفويض الفعال... هل نفوض المسؤوليات أم المهام ؟
- (22) مهارات إدارة الصراع ... الصراعات الإدارية وتأثيراتها على الأولاد



دكتور: محمد عبدالغني حسن هلال

- دكتوراه في الإقتصاد من المجر.
- خبير التدريب بالأمم المتحدة (منظمة العمل الدولية) .
- خبير وأستاذ في قسم التعليم والتدريب والإرشاد بالمعهد العالي للتعاون الزراعي .
- خبير ومستشار التدريب مع المنظمات الدولية في اليمن - السودان - الأردن - الكويت - السعودية - ليبيا - سوريا .
- محاضراً ومدرّباً مع المنظمات المحلية والدولية في مجالات التنمية الاجتماعية بالداخل والخارج .
- محاضراً ومدرّباً بالجامعة الأمريكية والمنظمات المحلية الخاصة والحكومية .
- حاصل على دورات إعداد المدربين في أمريكا - ألمانيا - سويسرا - الأرجنتين - الفلبين - المجر - تشيكوسلوفاكيا - كينيا .

